ESP, CZYLI **PRACOWNIK** NA ZAKRĘCIE

OUTPLACEMENT DLA PRACOWNIKÓW

Białystok 2015

Redakcja naukowa
Michał Skarzyński

Autorzy

Anna Azevedo: rozdział: 2.2
Andrzej Klimczuk: rozdziały: 2.1, 3.1, 3.2
Michał Skarzyński: rozdziały: 1, 2.2, 2.3, 3.3
Agnieszka Walczak: rozdział: 2.2

Białystok 2015

www.nfdk.pl

ISBN 978-83-941065-4-6

Niniejsza publikacja jest efektem badań i analiz przeprowadzonych w ramach współpracy ponadnarodowej, w projekcie innowacyjnym PO Kapitał Ludzki PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE − testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu, finansowanym ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Projekt okładki
Łukasz Popko

Druk i oprawa
Drukarnia Cyfrowa Partner Poligrafia, ul. Zwycięstwa 10, Białystok

egzemplarz bezpłatny

SPIS TREŚCI

WPROWADZENIE

Publikacja prezentuje innowacyjny model wsparcia PRACOWNIKA zagrożonego bezrobociem lub zwalnianego w wyniku restrukturyzacji firmy w czasach dekoniunktury gospodarczej wypracowany i testowany w ramach projektu badawczo-wdrożeniowego „PI-PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE − testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu", realizowanego na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku. Liderem projektu było Narodowe Forum Doradztwa Kariery realizujące badania i przeprowadzające eksperyment społeczny wraz z partnerami ponadnarodowymi i partnerami krajowymi: *Izbą Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku* oraz *Open Education Group Sp. z o.o.* Celem projektu było adaptowanie, utworzenie, testowanie, a następnie upowszechnienie i wdrożenie na terenie województwa podlaskiego do VI 2015 r. dwóch modeli outplacementu dla pracodawców oraz pracowników przedsiębiorstw przechodzących procesy modernizacyjne i adaptacyjne. W publikacji zaprezentowano jeden z dwóch modeli, jakim jest model wsparcia zwalnianych pracowników, w kontekście wyników badań regionalnych, portugalskich inspiracji będących efektem trzyletniej współpracy ponadnarodowej z *Instituto de Soldadura e Qualidade* (ISQ) z Lizbony oraz wyników rocznego testu w podlaskich instytucjach rynku pracy z udziałem zwalnianych pracowników opisanych w drodze ewaluacji narzędzi składających się na model ESP_Pracownik. W wyniku tych badań określono trzy etapy modelowej interwencji outplacementu (ESP):

- Instrumenty EWALUACYJNE (E): diagnostyczno-doradcze, związane z oceną (bilansem) kompetencji pracownika w obliczu zmiany zawodu lub stanowiska pracy.
- Instrumenty STRATEGICZNE (S): planistyczne i psychologiczne, związane z planowaniem kierunków i działań w oparciu o przewartościowane, zbilansowane w pierwszym kroku zasoby pracownika.
- Instrumenty PRZYŚPIESZAJĄCE (P): szkoleniowe (innowacyjne metody szybkiego uczenia się) wspierające strategię i plan działania, opracowane w drugim kroku zmiany w aktywności zawodowej pracownika.

Publikacja stanowi praktyczny instruktaż zastosowania innowacji wraz z rekomendacjami wdrożeniowymi wynikającymi z oceny modelu. Adresatami wskazówek wdrożeniowych są w tym przypadku trzy grupy specjalistów - potencjalnych użytkowników trzech pakietów narzędzi składających się na model:

- DORADCY – stosujący *narzędzia ewaluacyjne* i diagnostyczne związane z pierwszym etapem modelu, w szczególności doradcy zawodowi i doradcy kariery, pośrednicy pracy diagnozujący ekwiwalenty kompetencyjne klienta w kontekście nowych wyzwań zawodowych. Diagnoza i bilans ekwiwalentów pracownika przesuwa akcenty z *doradztwa kariery* w obszar *poradnictwa adaptacyjnego* oraz *doradztwa kompetencji* z uwzględnieniem zadań zawodowych opisujących rzeczywiste wymagania przyszłego stanowiska pracy wykraczającego niejednokrotnie poza wąsko zdefiniowany zawód.
- PSYCHOLODZY – stosujący *narzędzia strategiczne* i planistyczne, w szczególności instrumenty kształtujące postawy zwiększające poczucie kontroli nad procesem zmiany oraz wpływu na przyszłość zawodową. *Trening sterowności* przesuwa akcenty ze wsparcia psychologicznego związanego z pocieszaniem czy motywowaniem do zmiany na działania o charakterze wychowawczym, kształtującym pożądany sposób interpretowania rzeczywistości oraz umiejętności społeczne kluczowe w radzeniu sobie z sytuacją trudną i realizacją planu reorientacji zawodowej.
- TRENERZY – stosujący *narzędzia edukacyjne* wykorzystujące metody szybkiego *uczenia się* (*siebie*) oparte na autonomii i odpowiedzialności ucznia oraz uwzględniające jego specyficzne potrzeby i predyspozycje zgodnie z założeniami metody *Colina Rose* adaptowanej innowacyjnie do obszaru nauki nowego zawodu czy reorientacji zawodowej.

Powyższe zestawienie etapów modelowej interwencji ukazuje bogactwo wypracowanych rozwiązań i kompleksowość przyjętego w projekcie podejścia do złożonego i trudnego problemu gospodarczego i społecznego. Podejście to sprawia, że zaproponowany model outplacementu zewnętrznego stanowi działanie o charakterze interwencyjnym, niwelującym społeczne skutki zwolnienia w przypadku niepowodzeń działań profilaktycznych podejmowanych w FIRMIE w ramach modelu outplacementu wewnętrznego opisanego w analogicznej publikacji kierowanej do specjalistów wspierających procesy restrukturyzacyjne w organizacji.

Interdyscyplinarność prezentowanego modelu jest w istocie zaproszeniem szerokiej grupy potencjalnych użytkowników – szerokiego spektrum specjalistów i instytucji − do lektury i zastosowania w praktyce niniejszego podręcznika. Walor użytkowy opracowania zwiększono dzięki wskazówkom dotyczącym możliwych zmian i modyfikacji w zaproponowanych rozwiązaniach, wtedy gdy będzie trzeba je dostosować do nowych realiów gospodarczych czy finansowych lub kryteriów wyboru projektów unijnych, które mogłyby w przyszłości nawiązywać do wypracowanych rozwiązań. Potencjalny użytkownik znajdzie także informacje na temat przybliżonych kosztów czy działań niezbędnych do zastosowania zaproponowanych innowacji.

Rekomendacje kierowane są zatem do zespołu specjalistów wspierających monitorowane zwolnienia grupowe w restrukturyzowanych firmach lub też *interdyscyplinarnych zespołów* wspierających klientów indywidualnych zgłaszających się do instytucji rynku pracy z potrzebą zmiany pracy lub zawodu. Wysoki potencjał kooperacyjny modelu w zakresie rozwiązań internetowych, tworzący zachęty i warunki do współpracy różnorodnych instytucji rynku pracy i pomocy społecznej (doradczych, wsparcia psychologicznego czy szkoleniowych) tworzy nową perspektywę wykorzystania zaprezentowanego w tej publikacji modelu, jako *nowego instrumentu wsparcia osób w trudnej sytuacji życiowej i zawodowej w regionie* w ujęciu popytowym, w którym kluczowe jest dostosowanie kompetencji do potrzeb pracodawców bilansujących kompetencje organizacji z wykorzystaniem komplementarnego pakietu narzędzi dedykowanych dla firm. Mamy nadzieję, iż publikacja czytana w tym kontekście stanie się dla specjalistów instytucji rynku pracy zachętą do ściślejszej współpracy z pracodawcami rozumiejącymi wagę kompetencji swoich pracowników.

Michał Skarzyński

ROZDZIAŁ 1. INNOWACYJNY MODEL WSPARCIA PRACOWNIKA

„INNOWACJE NA ZAKRĘCIE – testowanie i wdrażanie nowych metod outplacementu" to przedsięwzięcie projektowane w okresie, gdy Polska ogłoszona została „Zieloną Wyspą". Dobre nastroje powinien był psuć fakt, że wyspy w istocie nie oblewało morze, ale wszechobecny kryzys, który z czasem miał dotknąć polskich przedsiębiorców. Widmo kryzysu skłaniać musiało do zmiany kierunków i celów obranych w czasach prosperity oraz beztroskiej konsumpcji podsycanej szerokim strumieniem środków pomocowych płynących z Unii Europejskiej. Stanęliśmy na zakręcie. Projekt ten pokazuje bezpieczne i skuteczne metody wyjścia z zakrętu, a kontestacja utartych definicji, schematów i stereotypowych reakcji w kryzysie jest punktem wyjścia zaproponowanych innowacji.

Piosenka „*Na zakręcie*" ze słowami Agnieszki Osieckiej stanowiąca motto projektu (*A ja jestem, proszę pana, na zakręcie. Moje prawo to jest pańskie lewo. Pan widzi: krzesło, ławkę, stół,a ja – rozdarte drzewo...*) ukazuje problem rozbieżności postrzegania tej samej rzeczywistości przez uczestnika i obserwatora sytuacji kryzysowej ujętej w metaforze „bycia na zakręcie". Definicja systemu bezpieczeństwa jazdy, stanowiąca drugie motto projektu (*ESP – Electronic Stability Program – układ stabilizujący tor jazdy samochodu podczas pokonywania zakrętów oraz jazdy po nawierzchniach o zróżnicowanej przyczepności*) ukazuje naukowe podejście do problematyki pokonywania zakrętów. Eksperci bezpiecznej jazdy wskazują na trzy kroki pokonywania zakrętu: przed zakrętem zwolnij i oceń sytuację, wykonaj łagodny skręt odpowiednio do narzuconego i nowego toru jazdy, a wychodząc z zakrętu, przyśpiesz. Na potrzeby słabszych kierowców lub zaskoczonych nagłą koniecznością manewru opracowano system kontroli trakcji ESP zapewniający optymalne bezpieczeństwo przy możliwie największej prędkości na zakręcie. ESP, początkowo stosowany w rajdach samochodowych, przeszedł do codziennych zastosowań i używany jest dziś nieświadomie przez większość kierowców. Czy podobny system ESP można zastoso-

wać poza motoryzacją w pokonywaniu zakrętów życia? Zacytowany tekst Agnieszki Osieckiej ukazuje poznawczą i emocjonalną przemianę uczestnika trudnej sytuacji w modelu trzech kroków wychodzenia z zakrętu – od zwolnienia w pesymizmie „*rozdartego drzewa*” poprzez dostrzeżenie „*świateł rozmaitych możliwości*” po duchowo odświeżony pośpiech a nawet konkurencję „*przetrzeć oczy, umyć zęby, nim (inni) robotnicy wstaną*”.

Wypracowanie nowego modelu *wychodzenia z zakrętu* - FIRMY w kryzysie lub PRACOWNIKA zwalnianego z pracy - w oparciu o szerokie inspiracje poezji i motoryzacji a także innowacyjne zastosowanie światowych metod sprawdzonych w innych obszarach kształcenia to kluczowe wyzwanie prezentowanego przedsięwzięcia, określające dwa kierunki działań badawczych, testujących i wdrożeniowych podjętych w projekcie:



Badania prowadzone w projekcie wskazały, iż gospodarka UE stoi w obliczu największego w jej historii kryzysu, który wymusi w najbliższych latach restrukturyzację 20% firm, w tym zwolnienia grupowe i wzrost bezrobocia. W momencie przygotowani projektu - w ciągu roku bezrobocie wzrosło w 12 krajach Unii łącznie o blisko milion osób. W województwie podlaskim bezrobocie do grudnia 2012 r. wzrosło z 13,2% do 14,6%, a liczba osób tracących pracę z powodów leżących po stronie pracodawcy wzrosła w ciągu roku o 36%. Polska jako „zielona wyspa” w Unii może korzystać z doświadczeń innych krajów w redukcji zatrudnienia i poszukiwać dobrych praktyk outplacemnetu w Grecji czy Portugalii, zmuszonych z powodu zadłużenia publicznego (Portugalia 84,6% − czwarte co do wielkości w Unii, w Polsce 57%) do zwolnień monitorowanych czy programów wsparcia restrukturyzacji małych i średnich przedsiębiorstw. Ministerstwo Spraw Zagranicznych zakładało dalszy spadek PKB w Portugalii o 2,8% w 2012 r. i wzrost bezrobocia. Obserwowanie tych procesów jest szansą i prawem wynikającym z członkostwa w UE i nie można go zaniechać w obliczu kryzysu. Spo-

glądanie na północ Europy w poszukiwaniu klasyki outplacementu (UK) oraz najnowszych rozwiązania outplacementu na południu (Portugalia) daje woj. podlaskiemu szansę szybszego pokonania zakrętu, jakim jest nadchodzący kryzys i zdobycie przewagi konkurencyjnej w skracaniu dystansu do Polski i Europy. W wyścigach bolidów bez najmocniejszego silnika nie da się wyprzedzić konkurentów na prostej, a można ich pokonać tylko odpowiednim manewrem na zakręcie. Powyższy paradygmat uzasadnia wysiłek poszukiwania skuteczniejszych metod outplacementu w UE. Przewidywanie zmiany gospodarczej oraz przygotowanie się do rozwoju w nowych warunkach jest działaniem charakterystycznym dla regionów opartych na wiedzy. „Wiedza dla rozwoju" płynąca z dobrych praktyk i testów zwiększa szansę poprawnego manewru oraz poprawienia pozycji za zakrętem. Wypracowanie nowych rozwiązań outplacementu wymaga analizy dotychczasowych i zrozumienia przyczyn ich niskiej skuteczności. Najprostsza definicja outplacementu[1] wskazuje na „łączenie w jeden program" doradztwa zawodowego, szkolenia czy pośrednictwa pracy (obligatoryjne) oraz wsparcia psychologicznego czy dotacji na firmę (dodatkowe). Dzięki kompleksowości programu zwiększa się efektywność wsparcia, jest to już standard wszystkich projektów realizowanych w ramach PO KL, lecz jego efektywność (20-50%), niestety, nie jest większa niż innych projektów dla osób bezrobotnych. Niestety, firmy coraz częściej traktują outplacement jako odprawę dla pracownika poprawiającą jej PR i relacje ze związkami zawodowymi. Outplacement staje się „ofertą pocieszenia" dającą poczucie doraźnej korzyści, ale w istocie nie rozwiązuje ani problemów firmy, ani pracownika. Dlatego właśnie tak dużo firm utworzonych z dotacji unijnych zakończyło działalność w ciągu 3 lat. Tymczasem programy outplacementu kuszą dotacjami na firmę i zbliżają się w swej efektywności do historycznych „odpraw dla górników" w większości wydanych na zakup aut czy sprzętu AGD RTV. Doraźne rozładowanie napięć społecznych i ochrona wizerunku firmy nie mogą być celem outplacementu, który powinien kreować długofalowe korzyści dla rynku pracy. Równolegle do wsparcia firmy należy szukać rozwiązań outplacementu dla pracownika poprzez diagnozę barier efektywności outplacementu. Uzupełnienie usług doradczo-szkoleniowych o wsparcie psychologiczne i społeczne stało się dziś standardem, jednak nadal w praktyce nie gwarantuje się wyższej efektywności outplacementu, która w odroczonych pomiarach

---

[1] *Podręcznik Outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, MRR, Warszawa 2010, s. 11-12.

spada na ogół poniżej 20%. Problemem jest także sytuacja kobiet, które ze względu na macierzyństwo „są większym kosztem" dla firm i nadal mogą być zwalniane w pierwszej kolejności. Kobiety pełnią role rodzinne i opiekuńcze, a przez to mają utrudniony dostęp do usług outplacementu realizowanych po godzinach pracy. Z powyższego wynika, że pomimo teoretycznego standardu uwzględniającego wsparcie psychologiczne i społeczne konieczne są nowe usługi outplacementu, dostępne i szybkie, dostosowane do problemów płci i wieku, odpowiadające na specyficzne problemy pracowników. Tymczasem brak było na rynku ogólnodostępnych narzędzi bilansowania kompetencji na rzecz reorientacji wewnętrznej w firmie oraz zewnętrznej na rynku pracy, w tym potwierdzania kwalifikacji nieformalnych. Typowe usługi outplacementu są czasochłonne, krępujące i etykietujące oraz niedostępne dla osób zagrożonych zwolnieniem. Doradztwo outplacementu orientuje się na tradycyjnych szkoleniach, które są trudno dostępne dla osób pracujących, będących w okresie wypowiedzenia. Nadal w wielu regionach i mniejszych miastach brakuje ogólnodostępnych usług psychologicznych zwiększających poczucie kontroli i sterowność osób zwalnianych. Psycholodzy, jeżeli w ogóle angażowani są w usługi outplacementu, koncentrują się najczęściej na emocjach, samopoczuciu i motywacji, a nie doceniają wagi sterowności, która jest kluczowa w modelu pokonywania zakrętu. Dlatego opracowano kwestionariusze i ćwiczenia w tym zakresie, także zdalne, do samodzielnego użytku, oraz „samoobsługowe" metody szkoleniowe, które zwiększają sterowność uczestnika, a jednocześnie są bardziej dostępne dla osób pracujących czy intensywnie poszukujących nowej pracy. Pracodawcy często nie akceptują faktu absorbowania zwalnianych pracowników, w okresie wypowiedzenia, szkoleniami w trakcie pracy, co wydłuża proces outplacementu. Dlatego wypracowano rozwiązania zdalne przyśpieszające szkolenie pracujących, co nie tylko zwiększy ich udział w usługach rynku pracy w modelu rozgrupowanym, lecz także bardziej odpowiada potrzebom pracowników w trudnej sytuacji zawodowej.

Zważywszy na zdefiniowane trzy typowe grupy barier w obszarze interwencji przetestowano model kompleksowych działań (ESP): diagnostyczno-oceniających (E jak ekwiwalenty), planistyczno-doradczych (S jak sterowność) oraz edukacyjno-motywacyjnych (P jak przyśpieszenie). W tym sensie zintegrowane instrumenty outplacementu służą przede wszystkim pracownikom, a trzy poziomy interwencji rozszerzają grupę potencjalnych użytkowników o specjalistów w dziedzinie oceny i audytu (doradca zawodowy), planowania strategicznego (psycholog)

oraz szkoleń (mistrz w zawodzie). Dlatego też w modelu outplacementu dla pracowników zaproponowano 3 pakiety innowacyjnych narzędzi:

„E” jak EKWIWALENTY

Model Ekwiwalentów Pracownika (PF4)

Innowacja tego modelu związana jest zastosowaniem modelu bilansowania zamiennych kompetencji (ekwiwalentów) w doradztwie indywidualnym dla osób pracujących wymagających innego wsparcia, niż osoby bezrobotne. Innowacja odpowiada na zdiagnozowany brak narzędzi oceny drugoplanowych, nieformalnych kompetencji osoby zagrożonej utratą pracy lub przygotowującej się do reorientacji zawodowej. Drugoplanowe kompetencje oraz wiedza nieformalna to ekwiwalenty oceniane i odnoszone do pozostałych zasobów pracownika. Program komputerowy może współpracować z Drzewem Kompetencji, co daje możliwość odniesienia ekwiwalentów pracownika do kompetencji firmy, a to z kolei jest podstawą do poszukiwania nowego obszaru zawodowego w ramach outplacementu wewnętrznego. Innowacją jest więc w tym przypadku łączenie indywidualnych ekwiwalentów pracownika z Drzewem Kompetencji w firmie. Także tutaj dodatkową innowacją jest angażowanie w proces oceny nowych specjalistów (przełożonych, menadżerów obok doradcy zawodowego czy psychologa), a więc zwiększenie możliwości zastosowania doradztwa indywidualnego w firmie. Dodatkowym obszarem innowacji jest wypracowanie komputerowych oraz zdalnych (internetowych) aplikacji dla tego etapu modelu. Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest innowacyjny produkt (PF4): Model Ekwiwalentów Pracownika.

„S” jak STEROWNOŚĆ

Model Sterowności Pracownika (PF5)

Innowacja tego modelu związana jest z poszerzeniem tradycyjnego obszaru doradztwa zawodowego i planowania kariery o zagadnienia i formy aktywności specyficzne dla osób w okresie wypowiedzenia lub przygotowujących się do reorientacji zawodowej. W praktyce doradców zawodowych brak było narzędzi przeznaczonych dla osób pracujących (zagrożonych bezrobociem). Stosowanie wobec tej grupy typowych narzędzi planowania kariery w niewystarczającym zakresie uwzględnia sytuację psychologiczną, zawodową i rodzinną tej grupy. Innowacją tego modelu jest także unikalne łączenie usług zdalnych, w tym zdalnego, wirtualnego treningu sterowności, z warsztatami wyjazdowymi (integra-

cyjnymi) zwiększającymi wewnętrzne umiejscowienie kontroli osób po traumie utraty pracy. Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest innowacyjny produkt (PF5): Model Sterowności Pracownika.

„P" jak PRZYŚPIESZENIE

Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika (PF6)

Innowacja tego modelu związana jest z zaadaptowaniem w nowym obszarze wsparcia metody Colina Rosa (szybkie i samodzielne, wewnątrzsterowne uczenie się) do reorientacji zawodowej oraz treningu sterowności. Przyśpieszenie edukacji osób mało dyspozycyjnych (okres wypowiedzenia) i umożliwienie im nauki po pracy lub w domu zwiększa dostępność usług outplacementu oraz chroni przed przerwą w aktywności zawodowej związanej z nauką nowego zawodu. Efektem testowania innowacji w tym zakresie jest produkt (PF6): Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika z portalem edukacyjnym.

1.1. Model EKWIWALENTÓW pracownika

Model Ekwiwalentów Pracownika rozumiany jako modelowy schemat działań outplacementowych dla zwalnianych pracowników, osób w okresie wypowiedzenia lub poszukujących nowej pracy jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań diagnostyczno-doradczych kierowanych do pracownika. Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań bilansowania ekwiwalentów pracownika na rzecz nowych zadań, stanowisk pracy w firmie lub re orientacji poza firmą. Narzędzia diagnozy i oceny ekwiwalentów (kwalifikacji alternatywnych i nieformalnych, niezwiązanych ściśle z obecnym stanowiskiem pracy) kierowane będą do specjalistów z publicznych instytucji rynku pracy, jak też z instytucji szkoleniowych i doradczych. W instytucjach tych brakuje narzędzi diagnostycznych przeznaczonych dla osób pracujących zagrożonych bezrobociem, a stosowanie narzędzi opracowanych z myślą o osobach bezrobotnych zmniejsza efektywność wsparcia. W praktyce stosuje się wobec tej grupy typowe narzędzia planowania kariery, rozwoju zawodowego, które w niewystarczający stopniu uwzględniają sytuację życiową, zawodową i rodzinną osób pracujących w okresie wypowiedzenia lub w sytuacji kryzysowej, przez co grupa ta nie otrzymuje optymalnego wsparcia i ma utrudniony dostęp do usług rynku pracy oraz zatrudnienia. Model powstał jako odpowiedź na zdiagnozowany brak na rynku ogólnodostępnych narzędzi bilansowania kompetencji na rzecz reorientacji oraz form i procedur potwierdzania

kwalifikacji nieformalnych. Typowe usługi outplacementu są czasochłonne, krępujące i etykietujące oraz niedostępne dla osób zagrożonych zwolnieniem. Doradztwo outplacementowe orientuje się na tradycyjnych szkoleniach, które są trudno dostępne dla pracujących. Model ten skierowany jest do pracowników, osób zagrożonych zwolnieniem lub na wypowiedzeniu, a także do osób bezrobotnych.

Innowacja odpowiada na zdiagnozowany brak narzędzi oceny drugoplanowych, nieformalnych kompetencji osoby zagrożonej utratą pracy lub przygotowującej się do reorientacji zawodowej. Drugoplanowe kompetencje oraz wiedza nieformalna to ekwiwalenty oceniane i odnoszone do pozostałych zasobów pracownika w modelu Drzewa Kompetencji. Program komputerowy i jego zdalna aplikacja współpracują z modułem Drzewo Kompetencji, co daje możliwość odniesienia ekwiwalentów pracownika do kompetencji firmy, a to z kolei jest podstawą do poszukiwania nowego obszaru zawodowego w ramach outplacementu wewnętrznego. Innowacją jest więc w tym przypadku łączenie indywidualnych ekwiwalentów pracownika z drzewem kompetencji w firmie. Także tutaj dodatkową innowacją jest angażowanie w proces oceny nowych specjalistów (przełożonych, menedżerów obok doradcy zawodowego czy psychologa), a więc zwiększenie możliwości zastosowania doradztwa indywidualnego w firmie. Dodatkowym obszarem innowacji jest wypracowanie komputerowych oraz zdalnych (internetowych) aplikacji dla tego etapu modelu. Model ten wspiera zastosowanie kolejnych innowacyjnych produktów związanych ze wsparciem procesu reorientacji zawodowej zwalnianego pracownika, jakimi są: (PF5): Model Sterowności Pracownika oraz (PF6): Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika. Narzędzia te współpracują poprzez odzwierciedlenie (uwzględnienie) wyników zastosowania jednego narzędzia w drugim, według logiki działania: oceń zasoby ⇒ podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny ⇒ rozwijaj szybciej swoje zasoby w kierunkach dostosowanych do własnych możliwości i sytuacji rynkowej. Dlatego też narzędzia te należy stosować łącznie w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, zgodnie z poniższym schematem:



Metoda oceny ekwiwalentów pracownika (rozumianych jako alternatywne, dodatkowe zasoby) uruchamiana w sytuacji kryzysowej lub na potrzeby reorientacji zawodowej jest narzędziem o charakterze ewaluacyjnym, czyli w modelu projektu krokiem inicjującym zmianę. Komputerowy (samoobsługowy oraz intuicyjny) czy zdalny charakter narzędzia umożliwia rozpoczęcie procesu reorientacji samodzielnie przez pracownika, gdy doradca zawodowy nie jest dostępny lub spotkania z doradcą są odbierane przez pracownika jako etykietujące − szczególnie w przypadku, gdy grupa pracowników zagrożona jest zwolnieniem, a jakiekolwiek działania na rzecz reorientacji mogłyby być odebrane jako przyzwolenie czy akceptacja zwolnienia. Możliwość skorzystania z narzędzi oceniających „bez rozgłosu" przyśpiesza reakcje pracowników na kryzys w firmie, stwarza szansę reorientacji wewnątrz firmy (outplacement wewnętrzny), a tym samym zwiększa profilaktyczny charakter całego modelu wsparcia.

Model Ekwiwalentów Pracownika jest programem komputerowym, a także aplikacją zdalną w zakresie rozwiązań ewaluacji (oceny) kompetencji alternatywnych pracownika na rzecz poszukiwania nowych możliwości pracy czy zatrudnienia w czasach kryzysu. Są to zatem narzędzia oceny kompetencji kierowane do pracowników zagrożonych utratą pracy, zwolnionych oraz pozostających w okresie wypowiedzenia, czy też wreszcie planowanych do przesunięć na inne stanowiska pracy. W instytucjach publicznych brakuje narzędzi diagnostycznych przeznaczonych dla osób pracujących zagrożonych bezrobociem, a stosowanie narzędzi opracowanych z myślą o osobach bezrobotnych zmniejsza efektywność takiego wsparcia dla osób pracujących. W praktyce stosuje się wobec tej grupy typowe narzędzia planowania kariery, rozwoju zawodowego, które w niewystarczający stopniu uwzględniają sytuację życiową, zawodową i rodzinną osób pracujących w okresie wypowiedzenia lub w sytuacji kryzysowej, przez co grupa ta nie otrzymuje optymalnego wsparcia i ma utrudniony dostęp do usług rynku pracy oraz zatrudnienia. Komputerowy i zdalny charakter narzędzi obniża koszty zastosowania wsparcia doradczego w firmach borykających się zwolnieniami oraz zwiększa dostępność usługi dla osób pracujących, poszukujących alternatyw zawodowych przy ograniczonej dyspozycyjności (godzenie działań rozwojowych z dotychczasową aktywnością zawodową lub innymi działaniami na rzecz nowej pracy – na przykład aktywne poszukiwanie pracy). Dlatego też w opracowaniu nowych, samoobsługowych narzędzi diagnostyczno-doradczych skupiono się na dopasowaniu obszarów diagnozy (możliwych ekwiwalentów oraz barier) do potrzeb osób zwalnianych

i pracujących oraz na opracowaniach informatycznych i internetowych zwiększających dostępność narzędzi.

ELEMENTY modelu

W ramach pierwszego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z oceną zasobów pracownika oraz identyfikacją ekwiwalentów kompetencyjnych, czyli równowartościowych zamienników w kontekście nowych wyzwań zawodowych. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie w przypadku zwolnień monitorowanych lub w instytucji szkoleniowej, bez konieczności korzystania z Internetu z możliwością wspierania się ankietami papierowymi oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej zwiększającej dostępność klientów i pracowników do narzędzi oceny. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzia wraz z warunkami ich zastosowania.

PROGRAM KOMPUTEROWY Ekwiwalenty (OFF-line)

Program komputerowy Ekwiwalenty to program do bilansu kompetencji uzupełniający model Drzewa Kompetencji dla Firm (narzędzia te mogą się wzajemnie wspierać w przypadku przesunięć na nowe stanowiska pracy w ramach outplacementu wewnętrznego). Opracowana została bateria papierowych i komputerowych kwestionariuszy diagnostycznych uwzględniających specyfikę grupy docelowej: osób pracujących i zagrożonych bezrobociem. Opracowanie narzędzia w formie programu komputerowego ułatwia samodzielne zastosowanie go przez jego odbiorców, co zwiększa szanse jego zastosowań w sytuacji zagrożenia lub wypowiedzenia pracy, gdy osoba zagrożona (zwolniona) pracuje i nie chce ujawniać przed pracodawcą swoich działań związanych z poszukiwaniem nowych możliwości pracy, a doradca zewnętrzny jest trudno dostępny (koszty, czas, brak motywacji, wycofanie, ukrywanie problemu). Narzędzie to zawiera pakiet 5 narzędzi diagnostyczno-oceniających dla pracownika oraz doradców wspierających reorientację zawodową osób zagrożonych bezrobociem: *Hobby, Kompetencje, Wartości, Zdrowie, Zainteresowania*.

KWESTIONARIUSZ HOBBY – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający kompetencje miękkie pracownika w trzech skalach opisujących preferencje w zakresie aktywności oraz dodatkowo w dwóch skalach dotyczących temperamentu, mających zasadniczy wpływ na preferowane aktywności i styl życia. Maksymalnie można uzyskać 15

punktów w każdym z trzech obszarów oceny oraz 65 punktów w skali dotyczącej temperamentu. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni, wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- LUDZIE – do tej grupy należą preferencje, takie jak sporty i gry uprawiane grupowo lub hobby związane z ludźmi: taniec towarzyski, taniec grupowy; gry karciane, szachy, gry planszowe; piłka nożna, piłka ręczna, gry zespołowe; facebook, portale społecznościowe, fora dyskusyjne; działalność społeczna lub charytatywna, wolontariat; harcerstwo, skauting, turystyka grupowa; psychologia, socjologa, parapsychologia; polityka, związki zawodowe, rozwój lokalny (działacz, lider społeczny); śpiew, chóry, schole. Osoba wybierająca takie hobby lubi spędzać czas z ludźmi, interesują ją sprawy społeczne, uczucia, poglądy innych osób, dobrze czuje się i lubi pracować w zespole, interesują ją role grupowe, współpraca lub rywalizacja. Takie preferencje dotyczące sposobu spędzania wolnego czasu wskazują na to, że zawody społeczne, związane z umiejętnościami interpersonalnymi, komunikacją i współpracą są naturalnym obszarem rozwoju. Przykładowa interpretacja wyników: „Lubisz spędzać czas z ludźmi. Interesują się sprawy społeczne, uczucia, poglądy innych osób. Dobrze czujesz i lubisz pracować w zespole. Interesują Cię role grupowe, współpraca lub rywalizacja. Twoje preferencje dotyczące sposobu spędzania wolnego czasu wskazują, iż zawody społeczne, związane z umiejętnościami interpersonalnymi, komunikacją i współpracą są naturalnym obszarem Twojego rozwoju. Planuj swój rozwój zawodowy tak jak lubisz, wtedy praca będzie dla Ciebie przyjemnością”.
- RZECZY – do tej grupy należą preferencje, takie jak czynności, które wykonuje się z reguły samodzielnie, indywidualnie, z przewagą prac wykonywanych ręcznie: modelarstwo, majsterkowanie; zbieranie grzybów, łowiectwo, wędkarstwo; gry komputerowe − gry logiczne, gry zręcznościowe; fitness, siłownia, zajęcia gimnastyczne; bieganie, jogging, nordic walking; zbieranie znaczków, kolekcjonerstwo; szycie, szydełkowanie, robótki ręczne; gra na instrumencie muzycznym; malarstwo, rzemiosło artystyczne, konstruowanie, naprawianie. Osoba wybierająca takie hobby lubi prace manualne, rzemiosło, sztuki plastyczne, przyjemność sprawiają jej konkretne rzeczy i zajęcia, gdy od razu widać efekt prac, gdy można pokazać swoje zdolności. Cierpliwość, dokładność i perfekcjonizm mogą sprawiać przy-

jemność, a jednocześnie mogą stać się kluczowym atutem w pracy zawodowej. Przykładowa interpretacja wyników: „Lubisz prace manualne, rzemiosło, sztuki plastyczne. Przyjemność sprawiają Ci konkretne rzeczy i zajęcia, gdy od razu widać efekt Twoich prac, gdy możesz pokazać swoje zdolności. Cierpliwość, dokładność i perfekcjonizm mogą sprawiać Ci przyjemność, a jednocześnie mogą być Twoim kluczowym atutem w pracy zawodowej. Po porostu takie rzeczy się ceni. Nie stronisz od logicznego myślenia, planowania, wytrwałego dążenia do celu. Planuj swoją karierę zgodnie ze swoim sposobem spędzania wolnego czasu. Wykorzystaj swoje atuty”.

- WYOBRAŹNIA – Świat wirtualny kojarzy się z literaturą, czytelnictwem; grami komputerowymi − akcji, zespołowe; kinem, filmem, teatrem; nauką języków obcych; kulturą lokalną, folklorem, sztuką alternatywną; modą, życiem gwiazd, śledzeniem trendów; astrologia, horoskopem, wróżbiarstwem, tarotem; fotografią, grafiką komputerową, komiksem; muzyką do słuchania (audiofil, meloman). Osoby takie często uciekają w wyobraźnię i fantazję. Lubią tworzyć, odwiedzać nowe światy, czasem ciekawsze i lepsze od rzeczywistości, interesują się sprawami niecodziennymi. Przykładowa interpretacja wyników: „Wyobraźnia i fantazje są Twoim azylem. Lubisz tworzyć, odwiedzać nowe światy, które mogą być ciekawsze i lepsze od rzeczywistości. Interesują Cię sprawy niecodzienne, męczy Cię szarość codzienności. Być może masz wielką wyobraźnię i cechujesz się kreatywnością. Wynik powyżej 36 punktów w tej skali może jednak świadczyć o tym, że uciekasz od rzeczywistości, być może unikasz ludzi lub wyzwań. Pamiętaj wtedy, że prawdziwe życie też może być przygodą, do której możesz się przygotować, którą możesz przeżyć ciekawie i z sukcesem. Planuj swoje życie zawodowe realnie, ale wykorzystaj swoją wyobraźnię − poszukuj zawodów artystycznych i kreatywnych”.
- EKSTRAWERSJA – kojarzona jest z „zainteresowaniem i energią skierowanymi do zewnątrz”. Wymienia się tu taniec towarzyski, taniec grupowy; gry komputerowe − gry akcji, gry zespołowe; piłkę nożną, piłkę ręczną, gry zespołowe; facebook, portale społecznościowe, fora dyskusyjne; kino, film, teatr; fitness, siłownię, zajęcia gimnastyczne; działalność społeczną lub charytatywną, wolontariat; bieganie, jogging, nordic walking; harcerstwo, skauting, turystykę grupową; kulturę lokalną, folklor, sztukę alternatywną; modę, życie gwiazd, śledzenie trendów;

politykę, związki zawodowe, rozwój lokalny (działacz, lider społeczny); śpiew, chóry, schole. Osoba taka jest energiczna, lubi sytuacje, w których dużo się dzieje. Dopiero przy wysokim pobudzeniu funkcjonuje naprawdę dobrze, dlatego gdy uczy się, słucha muzyki, a gdy musi się skupić lub pomyśleć, chodzi po pokoju. Sytuacje społeczne, kontakty z innymi ludźmi, relacje interpersonalne, gra, rywalizacja, współpraca − to także źródła pobudzenia. Osoby takie uchodzą za towarzyskie, a nawet za społeczników. W pracy preferują zadania wymagające częstych kontaktów z innymi, ruchu i zgiełku. Przykładowa interpretacja wyników: „Jesteś osobą energiczną. Lubisz sytuacje, w których dużo się dzieje. Czym więcej, tym lepiej. Dopiero przy wysokim pobudzeniu funkcjonujesz naprawdę dobrze, dlatego gdy uczysz się, słuchasz muzyki, a gdy musisz się skupić lub pomyśleć, chodzisz po pokoju. Sytuacje społeczne, kontakty z innymi ludźmi, relacje interpersonalne, gra, rywalizacja, współpraca − to także źródła pobudzenia, do których dążysz. Dlatego uchodzisz za osobę towarzyską, a nawet za społecznika. W pracy będziesz więc preferować zadania wymagające częstych kontaktów z innymi, ruchu i zgiełku. Planuj swoje życie zawodowe w obszarach pełnych energii, wyzwań i ludzi, a praca da Ci naturalną satysfakcję”.

- INTROWERSJA – związana jest ze skierowaniem energii i zainteresowania do wewnątrz, upodobaniem do czynności wykonywanych w spokoju (niska energia) oraz indywidualnie, a nawet samodzielnie. Zalicza się do nich zbieranie grzybów, łowiectwo, wędkarstwo; gry komputerowe − gry logiczne, gry zręcznościowe; naukę języków obcych; zbieranie znaczków, kolekcjonerstwo; szycie, szydełkowanie, robótki ręczne; astrologię, horoskop, wróżbiarstwo, tarot, fotografię, grafikę komputerową, komiks; grę na instrumencie muzycznym; muzykę do słuchania (audiofil, meloman); malarstwo, rzemiosło artystyczne, konstruowanie, naprawianie. Osoba taka z reguły jest spokojna; uczy się w ciszy i potrzebuje samotności, by przemyśleć ważne sprawy. Dlatego może uchodzić za osobę mało towarzyską, a nawet za odludka, choć ta cecha temperamentu nie określa predyspozycji ani zdolności społecznych, a tylko optymalny dla mózgu poziom pobudzenia. W pracy preferowane są zadania wymagające ciszy, skupienia i uporządkowanej przestrzeni. Przykładowa interpretacja wyników: „Jesteś osobą spokojną. Tylko wtedy, gdy odetniesz się od zewnętrznych bodźców, funk-

cjonujesz naprawdę dobrze. Właśnie dlatego uczysz się w ciszy i potrzebujesz samotności, by przemyśleć ważne sprawy. Z tego powodu możesz uchodzić za osobę mało towarzyską, a nawet za odludka, choć ta cecha temperamentu nie określa Twoich predyspozycji ani zdolności społecznych, a tylko optymalny dla Twojego mózgu poziom pobudzenia. Pamiętaj, że cisza i spokój to także dobra przestrzeń do budowania prawdziwych relacji z innymi. W pracy będziesz więc preferować zadania wymagające ciszy, skupienia i uporządkowanej przestrzeni. Planuj swoją karierę w zawodach wymagających skupienia, ciszy, koncentracji, a będziesz się dobrze czuć w pracy".

KWESTIONARIUSZ KOMPETENCJE – kwestionariusz składający się z 54 itemów, określający kompetencje miękkie pracownika w trzech skalach. Maksymalnie można uzyskać 90 punktów w każdym z trzech obszarów kompetencji. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- Kompetencje SPOŁECZNE – do tej grupy kompetencji zalicza się autoprezentację; budowanie relacji z innymi; dzielenie się wiedzą i doświadczeniem; identyfikację z firmą; komunikację pisemną; komunikatywność; kulturę osobistą; negocjowanie; obsługę klienta; obycie międzykulturowe; orientację na klienta; otwartość na innych; proces sprzedaży; prowadzenie prezentacji; relacje z klientem; relacje z przełożonymi; współpracę w zespole; wywieranie wpływu. Poziom kompetencji społecznych decyduje o jakości wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi oraz wpływa na nie. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Oznacza, w jakim zakresie badana osoba sprawdza się w pracy z innymi ludźmi. Przykładowa interpretacja wyników: „Masz wysoki poziom kompetencji społecznych, które wpływają na jakość wykonywanych zadań związanych z kontaktem z innymi ludźmi. Poziom tych kompetencji decyduje o skuteczności współpracy, porozumiewania się czy też wywierania wpływu na innych. Możesz pracować z ludźmi".
- Kompetencje MENEDŻERSKIE – do tej grupy kompetencji zalicza się kierowanie; kontrolę menedżerską; motywowanie; myślenie; strategiczne; ocenę i rozwój podwładnych; organizowanie; planowanie; przywództwo; rozwiązywanie konfliktów; zarządzanie informacją; zarządzanie procesami; zarządzanie pro-

jektami; zarządzanie przez cele; zarządzanie zmianą. Kompetencje menedżerskie związane są z zarządzaniem pracownikami. Kompetencje te dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania oraz organizacji pracy, jak i strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności pracowników, zespołów lub części organizacji podległych badanej osobie. Określa, w jakim stopniu badający się może ponosić odpowiedzialność za większe zespoły. Przykładowa interpretacja wyników: „Masz wysoki poziom kompetencji menedżerskich, związanych z zarządzaniem pracownikami. Kompetencje te dotyczą zarówno miękkich obszarów kierowania oraz organizacji pracy, jak i strategicznych aspektów zarządzania. Poziom tych kompetencji decyduje o sprawności podległych Ci pracowników, zespołów lub części organizacji. Możesz być kierownikiem".

- Kompetencje OSOBISTE – do tej grupy kompetencji zalicza się: dążenie do rezultatów; elastyczność myślenia; gotowość do uczenia się; kreatywność; myślenie analityczne; organizację pracy własnej; orientację na rozwój zawodowy; otwartość na zmiany; podejmowanie decyzji; przedsiębiorczość; radzenie sobie z niejednoznacznością; radzenie sobie ze stresem; rozwiązywanie problemów; samodzielność; sumienność; wytrwałość; zarządzanie czasem; zdyscyplinowanie. Kompetencje osobiste związane są z indywidualną, osobistą realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych zadań oraz decyduje o szybkości, adekwatności i rzetelności podejmowanych przez oceniającą się osobę zadań. Wskazuje, w jakim zakresie samodzielnie dana osoba może planować zmianę i własny rozwój. Przykładowa interpretacja wyników: „Masz wysoki poziom kompetencji osobistych, które związane są z indywidualną, osobistą realizacją zadań. Poziom tych kompetencji wpływa na ogólną jakość wykonywanych przez Ciebie zadań oraz decyduje o ich szybkości, adekwatności i rzetelności. Możesz planować zmianę i własny rozwój".

KWESTIONARIUSZ WARTOŚCI – kwestionariusz składający się z 24 itemów, określający kluczowe wartości, rozumiane jako kotwice kariery czy rozwoju zawodowego, w ośmiu skalach. Maksymalnie można uzyskać 15 punktów w każdym z ośmiu obszarów. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- PROFESJONALIZM – określają go odniesienia do przewagi jakości pracy nad jej ilością; profesjonalizmem w wykonywaniu

pracy oraz chęci bycia w życiu profesjonalistą. Przykładowa interpretacja wyników: „Dążenie do bycia fachowcem w konkretnej dziedzinie, potwierdzenia bycia najlepszym i niezastąpionym. Dlatego też awans pozbawiający obecnego stanowiska i dający nowe, nieznane obowiązki może być odbierany jako zagrożenie dla wypracowanej pozycji eksperta. Podstawą sukcesu i satysfakcji jest raczej dobrze wykonana praca i szacunek niż wspinanie się po stopniach kariery kierowniczej".

- PRZYWÓDZTWO – określają je całkowite zaangażowanie w pracę i odpowiedzialność za pracę innych przy pracy zespołowej; stopień zaangażowania w pracę, dzięki któremu można kierować innymi i koordynować działania podległego zespołu oraz „bycie prezesem" − rady nadzorcze i zebrania, marzenia o zarządzaniu wielką organizacją i podejmowaniu decyzji wpływających na pracę innych ludzi. Przykładowa interpretacja wyników: „Celem kariery jest zdobywanie nowych doświadczeń w zakresie zarządzania, zwiększanie zakresu władzy, szacunek oraz wysokie zarobki wynikające z wysokiej pozycji na szczeblach kierowniczych. Podejmowanie decyzji i decydowanie o innych jest źródłem poczucia satysfakcji i własnej wartości".
- AUTONOMIA – autonomia lub niezależność określana jest poprzez stopień niechęci do nadzoru pracy i udzielania rad; samodzielności w wykonywaniu pracy; umiejętności samodzielnego organizowania własnej pracy. Przykładowa interpretacja wyników: „Celem zawodowym jest pozycja samodzielnego specjalisty. Dążenie do zwiększania własnej swobody, możliwości samodzielnego decydowania o metodach własnej pracy bez konieczności przestrzegania sztywnych reguł i poleceń przełożonych. Silna autonomia uniemożliwia awans i podjęcie obowiązków kierowniczych związanych ze stosowaniem regulaminu i biurokracji".
- BEZPIECZEŃSTWO – bezpieczeństwo i stabilizacja przejawiają się w przewadze pewności pracy, trwałości zatrudnienia i zarobków nad niezależnością i autonomią w pracy. Przykładowa interpretacja wyników: „Głównym motorem działania jest w tym przypadku emocjonalny związek z firmą, poczucie dwustronnej lojalności pracownika wobec firmy i firmy wobec pracownika. Stabilność i trwałość zatrudnienia są ważniejsze niż wyższe zarobki związane z ponoszeniem ryzyka na stanowiskach kierowniczych. Celem zawodowym jest więc bezpieczna pozycja

w firmie, gwarantująca zatrudnienie i stałe zarobki, nawet kosztem awansu".

- KREATYWNOŚĆ – kreatywność i przedsiębiorczość to cechy osób, które mogą powiedzieć o sobie: „Nie lubię rutyny i przyzwyczajenia. Lubię wymyślać nowe rozwiązania i zmieniać pracę. Zdecyduję się na nowe pomysły, zmiany i udoskonalenia nawet kosztem poczucia bezpieczeństwa"; „Wolę własny biznes niż stanowisko kierownicze w cudzej firmie. Jeżeli wypruwać żyły, to raczej dla siebie. Nawet gdy jesteś kierownikiem, firma może Ci mówić, co dobre, a co złe"; „Marzę o stworzeniu własnej firmy. Mam tyle dobrych pomysłów, że trudno mi będzie je zrealizować w pracy u kogoś. Jak pracować, to na własny rachunek". Przykładowa interpretacja wyników: „Dążenie do zmian, innowacji, rozwiązywania problemów i modernizowania stanowiska pracy oraz sposobów jej wykonywania. Zdobywanie różnorodnych doświadczeń, poszukiwanie nowych informacji i nowatorskich rozwiązań, podwyższanie kwalifikacji i mobilność stanowią o wartości pracownika. W przypadku gdy firma nie promuje i nie docenia postaw przedsiębiorczych ani nie daje możliwości twórczych działań, drogą zawodową staje się własna działalność gospodarcza".
- WYZWANIE – wysoki wynik uzyskają tu osoby, które mają duszę wojownika, lubią rozwiązywać trudne problemy lub stawać wobec wyzwań, rywalizacja staje się motywatorem do pracy. Przykładowa interpretacja wyników: „Podłożem działania jest chęć przeciwstawiania się trudnościom, potrzeba rywalizacji, walki i nieustannego potwierdzania własnej wartości w działaniach na granicy ryzyka kosztem poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji. Celem zawodowym jest zwycięstwo i pokonanie trudności zarówno w sferze rywalizacji pracowniczej, jak i w pokonywaniu obiektywnych trudności stojących przed firmą. Wizerunek specjalisty od spraw beznadziejnych otwiera możliwość awansu w zwrotnych momentach firmy".
- STYL ŻYCIA – styl życia i idące za tym wartości rodzinne, przedkładanie rodziny na plan pierwszy ponad pracę, utrzymanie równowagi pomiędzy życiem osobistym a zawodowym. Usługi i poświęcenie dla innych pracowników oznaczają karierę w służbie innym ludziom. Przykładowa interpretacja wyników: „Podstawową wartością w życiu zawodowym jest rodzina, której podporządkowana jest praca, traktowana jako źródło utrzymania i stabilizacji osobistej. Konflikty pomiędzy życiem zawodowym

i rodzinnym często przybierają dramatyczną formę, w której bardzo trudny jest kompromis odbywający się kosztem rodziny. Praca nie jest zatem celem, lecz traktowana jest instrumentalnie, jako narzędzie rozwoju osobistego i rodzinnego. Skłonność do rezygnowania z awansu i wyższych zarobków na rzecz realizacji własnych marzeń i spędzania większej ilości czasu z przyjaciółmi, bliskimi i rodziną".

- USŁUGI – usługi i poświęcenie dla innych w pracy związane z pełnieniem ról opiekuńczych, społecznych, w których pomaganie innym jest ważniejsze niż dobre zarobki czy władza – w skrajnych przypadkach wartości te mogą być realizowane w ramach wolontariatu czy w organizacjach pozarządowych. Wartości te są podstawą budowania kariery w zawodach wysokiego zaufania społecznego, takich jak nauczyciel, pielęgniarka, ksiądz, pracownik socjalny, które nie kojarzą się wysokimi zarobkami. Przykładowa interpretacja wyników: „Głównym celem w życiu jest w tym przypadku pomaganie innym, leczenie, nauczanie, ulepszanie świata poprzez działalność polityczną. Poczucie misji do spełnienia i konieczność realizowania podstawowych wartości humanistycznych lub etycznych stają się motorem działania i podstawą satysfakcji zawodowej. Sukces finansowy i awans często schodzi na drugi plan".

KWESTIONARIUSZ ZAINTERESOWANIA – kwestionariusz składający się z 30 itemów, określający zainteresowania i preferencje dotyczące aktywności zawodowej w pięciu skalach. Maksymalnie można uzyskać 30 punktów w każdej skali. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- PRZEPIS – lubię przepis i metodę – przepis i metoda to pewność w pracy co do oczekiwań ze strony przełożonych z systemem wytycznych i poleceń; system pracy rutynowej, ze stałym tempem; jednozadaniowość. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody metodyczne. Lubisz działać według jasnych zasad i sprawdzonych metod realizacji zadań. Preferujesz pracę pod kierunkiem i kontrolą innych, według otrzymanych instrukcji. Pracujesz nad jednym zadaniem, dopóki go nie skończysz. Pracujesz rutynowo, nie lubisz niespodzianek. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: porządkowanie, sprzątanie, podliczanie, obliczanie, weryfikowanie, sprawdzanie, ocenianie, pilnowanie, ochranianie".

- ZARZĄDZENIE – wolę kierować i rządzić – kierowanie i rządzenie przejawia się nakłanianiem innych do pracy według wytycznych ocenianej osoby; chęcią pilnowania i kierowania innymi. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody kierownicze. Lubisz podejmować obowiązki i mieć kontrolę nad rzeczami. Bierzesz odpowiedzialność za zadania wymagające planowania, podejmowania decyzji i koordynowania pracy innych. Potrafisz dawać instrukcję i wskazówki. Lubisz organizować swoją własną działalność. Spostrzegasz siebie jako osobę o dużej niezależności. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: organizowanie, zarządzanie, nadzór, motywowanie, delegowanie, ocena, negocjowanie, planowanie, podejmowanie decyzji, instruowanie, kontrolowanie”.
- POMYSŁ – chcę wymyślać i usprawniać – chęć wymyślania i usprawniania to przede wszystkim różnorodność i nieprzewidywalność pracy. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody innowacyjne. Lubisz zgłębiać problemy i eksperymentować w trakcie pracy nad ich rozwiązaniem. Interesujesz się wymyślaniem i wdrażaniem nowych rozwiązań, lubisz przedmioty ścisłe. Łatwo przystosowujesz się do zmiennych warunków. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: badanie, poszukiwanie, eksperymentowanie, usprawnianie, wymyślanie, kreowanie, tworzenie, ozdabianie, upiększanie, wdrażanie, dostosowanie się, zdobywanie”.
- KONKRET – wolę konkret i realną pracę – konkret i realna praca to preferowanie wykonywania prac ręcznych z użyciem narzędzi i maszyn nad umysłowymi. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody przedmiotowe, rzemieślnicze i czynności manualne. Chętnie pracujesz za pomocą narzędzi, maszyn, urządzeń technicznych. Lubisz naprawiać lub wytwarzać przedmioty z różnych materiałów, wykorzystując sprawdzone technologie. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: obsługa, wytwarzanie, obrabianie”.
- LUDZIE – chcę pracować z ludźmi – chęć pracy z ludźmi wiąże się z angażowaniem się w działalność społeczną; bezinteresowne pomaganie innym; z pracą polegającą na częstych kontaktach i rozmowach z ludźmi. Przykładowa interpretacja wyników: „Interesują Cię zawody społeczne. Lubisz mieć do czynienia z ludźmi w sytuacjach zawodowych, udzielać im pomocy, doradzać, konsultować. Chętnie opiekujesz się innymi, pomagasz

w rozwiązywaniu problemów. Preferujesz działania wymagające współpracy i kontaktów interpersonalnych. Przykładowe czynności i zadania zawodowe: doradzanie, sprzedawanie, opiekowanie się, współpraca, komunikowanie się, rozmawianie, naradzanie się".

KWESTIONARIUSZ ZDROWIE – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający kompetencje miękkie pracownika w trzech skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- KŁOPOTY ZDROWOTNE – zdrowie to jeden z ważniejszych zasobów radzenia sobie w trudnej sytuacji. Kłopoty zdrowotne diagnozowane są poprzez odniesienie się do typowych objawów, jak: nieostre widzenie lub zamglenia, lub podwójne widzenie, lub łzawienie, lub suchość oczu, lub ból oczu; szybkie bicie serca lub arytmia, lub ból w klatce piersiowej; problemy ze słuchem lub bóle ucha, lub zawroty głowy, lub problemy z równowagą; omdlenia lub zasłabnięcia, lub duszności; opuchlizna lub uczulenia, lub wysypki; zgaga lub niestrawność, lub nudności; zaparcia lub biegunki, lub kłopoty z trzymaniem moczu; bóle mięśni lub bóle stawów, lub bóle kręgosłupa; bóle głowy lub drgawki, lub nerwobóle, lub drętwienie, lub kłopoty z pamięcią. Przykładowa interpretacja wyników: „Wysoki wynik w tej skali świadczy o tym, że masz kłopoty zdrowotne, więc koniecznie omów to ze swoim lekarzem, jeżeli do tej pory nie było takiej okazji. Zadbaj o profilaktykę, pomyśl o diecie, ruchu, aktywności. Twoje zdrowie to Twoja mapa, która pokazuje, jak masz wytyczyć swoją ścieżkę zawodową. Możliwości zdrowotne są tak samo ważne w karierze, jak zainteresowania czy pasje. Chodzi przecież o to, by praca zawodowa nie była wbrew Tobie. Naucz się godzić życie zawodowe i zdrowie. Porozmawiaj z doradca zawodowym i lekarzem rodzinnym lub lekarzem medycyny pracy. Żyj i pracuj zdrowo".
- STRES I DEPRESJA – stres i depresja mogą być efektem sytuacji kryzysowej i utrudniać reorientację zawodową. Mogą zostać zdiagnozowane (zasygnalizowane) na podstawie takich objawów, jak rozdrażnienie bez wyraźnego powodu; brak radości życia; przekonanie o bezsensowności życia; poczucia zagrożenia; kłopoty ze snem; obawy o przyszłość; myśli samobójcze; odczuwanie różnych dolegliwości, takich jak bóle głowy czy

brzucha; przeżywanie chwil niepokoju, lęku. Przykładowa interpretacja wyników: „Wysoki wynik w tej skali może świadczyć, że przeżywasz silny lub długotrwały stres. Twój organizm jest już zmęczony, funkcjonujesz coraz gorzej. W wielu przypadkach możesz zredukować stres. Skorzystaj z porady, jak to zrobić w Twoim przypadku. Wysoki wynik w tej skali może świadczyć o tym, że poczucie zagrożenia dominuje w Twoim samopoczuciu. Zbyt często odczuwasz lęk lub niepokój. To poczucie może utrudniać Ci działanie i podejmowanie wyzwań. Nie zawsze musi być racjonalne, związane z faktami. Być może to trwały ślad po złym przeżyciu, które jest już przeszłością. Porozmawiają z osobą, której ufasz, o tym, co czujesz. Chwilowy smutek to naturalna rzecz. Jeżeli jednak radość dawno nie gościła w Twoim życiu, a smutek lub brak motywacji trwa od dłuższego czasu, poszukaj wsparcia w bliskich. Nie pogrążaj się w tym stanie. Czym szybciej otrzymasz pomocną dłoń, tym szybciej zapomnisz o sprawie”.

- UZALEŻNIENIE LUB PRZEMOC – są ważnym czynnikiem powodzenia wysiłków w obszarze zmiany zawodowej. Czynnik ten może się uaktywnić w sytuacji kryzysowej i zacząć odgrywać większą rolę niż w sytuacji stabilnej pracy. Ludzie ich doświadczający zgodzą się ze stwierdzeniami: „Niestety, wiem z własnego życia, co to poniżanie i upokarzanie”; „Żeby być lubianym przez innych, trzeba palić papierosy, pić alkohol lub używać narkotyków”; „Głupio mi odmówić, gdy znajomi proponują papierosa, alkohol lub narkotyk”; „Kary fizyczne nie są mi obce”; „Myślę, że nie ma nic złego, niebezpiecznego w używaniu substancji psychoaktywnych”. Przykładowa interpretacja wyników: „Wysoki wynik w tej skali może świadczyć o tym, że możesz mieć problem z uzależnieniem od używek. Być może jesteś zbyt mało asertywny, niezależny. Być może zbyt łatwo ulegasz innym. Uwierz w siebie. Doceń wolność i niezależność. Porozmawiaj o tym z bliskim, doradcą lub psychologiem. Możesz też skorzystać z pomocy anonimowo, w specjalistycznych miejscach gwarantujących Ci bezpieczeństwo i dyskrecję. Być może cierpisz z powodu przemocy w najbliższym otoczeniu lub nawet jesteś ofiarą przemocy. Tak nie musi być. Krąg przemocy można przerwać łatwiej, niż myślisz. Nawet gdy nie jesteś bezpośrednio ofiarą lub sprawcą, a tylko uczestnikiem lub obserwatorem, stajesz się ofiarą przemocy, cierpisz. Nie musisz się oswajać z takim stanem rzeczy, nie musisz tego akceptować. Pomóż sobie i

innym. Wysoki wynik w tej skali może też świadczyć o tym, że masz pewne problemy z wyrażaniem uczuć lub kontrolą emocji. Być może zbyt dużo wymagasz od siebie. Porozmawiaj z osobą, której ufasz, a będzie Ci lżej".

Skorzystanie z kwestionariuszy w programie komputerowym wymaga wcześniejszej rejestracji. Program powiązano z bazą danych modułu Firma, dzięki czemu możliwe używanie narzędzia także przez pracowników korzystających z narzędzi ewaluacyjnych czy intermentoringu w modelu modernizacji firmy. Połączenie funkcjonalności modułu dla firmy i pracownika pozwala w outplacemencie wewnętrznym poszukiwać ekwiwalentów do skutecznego przesunięcia pracownika na nowe stanowisko. Rejestracja pracownika umożliwia powrót do wyników wcześniejszych ocen lub wgląd w wyniki innych kwestionariuszy. Pozwala to na zastosowanie narzędzia w instytucjach rynku pracy – przez doradców w urzędach pracy. Komputerowa wersja programu oferuje formularz na oknie ekranu komputera, w którym wystarczy zaznaczyć odpowiednie pola, by otrzymać wynik wraz z interpretacją.

Formularz komputerowy zapisuje i archiwizuje dane, co umożliwia w przyszłości generowanie statystyk dla grupy, pozwalających na przygotowanie trafniejszych programów warsztatów i szkoleń miękkich.

KONTENT ZDALNY e-Ekwiwalenty (ON-line)

Dodatkowo przygotowana została internetowa (zdalna) wersja baterii testów opracowanych w ramach narzędzia komputerowego „Ekwiwalenty". Wersja internetowa zwiększa dostępność narzędzia, które może być zastosowane przez pracownika (klienta) w dowolnym czasie i miejscu. Wersja internetowa obok walorów typowych dla programu komputerowego (wszystkie kwestionariusze w jednym miejscu, łatwe do użycia, automatycznie liczące i generujące wyniki z interpretacją oraz baza danych dla klienta) oferuje dodatkowe korzyści związane ze społecznościowym charakterem narzędzia (ocena może być wpisana w proces społeczny grupy wsparcia, wzajemne motywowanie, moderator zewnętrzny). Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-Edukacji i e-Biznesu w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców woj. podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi wartość dodaną narzędzia. Osoba chcąca korzystać z aplikacji powinna wejść na stronę http://www.innowacjenazakrecie.pl, następnie wybrać strefę *Pracownik* i zakładkę *Platforma*. Aplikacja zdalna umożliwia nadanie uprawnień doradcy dla specjalistów zarządzających procesem oceny i udzielającym dodatkowego wsparcia (mail, skype) oraz nadanie uprawnień klienta.

Kwestionariusze zdalne obok walorów narzędzi komputerowych oferują dodatkowe korzyści platformy internetowej.

- Ocena zintegrowana z platformą edukacyjną. Kwestionariusze doradcze realnie wspierają edukację zawodową i trening psychologiczny.
- Ocena wpisana w proces społeczny. Diagnoza i bilans zasobów to proces moderowany w otwartej społeczności wzajemnego wsparcia (forum).
- Interaktywna ocena z paskiem postępu. Rozbudowane i długie kwestionariusze diagnostyczne są przyjazne dla klienta – nie straszą – program dawkuje pytania i pokazuje pasek postępu. Forma pracy przypomina grę i może być przeniesiona na urządzenia mobilne i smartfony.
- Atrakcyjna i dynamiczna wizualizacja. Kolejne etapy diagnozy ukazane są w procesie aktywizacyjnym, zachęcają i pobudzają do działania: poprawiają nastrój, motywują do rozwoju osoby będące w trudnej sytuacji życiowej.

Wyniki kwestionariuszy zapisywane są osobno dla każdego klienta, co daje możliwość przygotowania raportów zbiorczych oraz statystyk dla całych społeczności (firm, gmin, instytucji), a to może być podstawą do przygotowania na rzecz tych grup trafnych projektów edukacyjnych, warsztatów umiejętności miękkich czy szkoleń zawodowych. Udostępnienie narzędzia instytucjom rynku pracy oraz generowanie wspólnej, dużej bazy danych o pracownikach i osobach poszukujących pracy w połączeniu z możliwościami oceny szczegółowych kompetencji z wykorzystaniem modułu ewaluacyjnego dla firm (PF1) to okazja do tworzenia specjalistycznych zestawień potrzeb kompetencyjnych i rozwojowych dla instytucji rynku pracy w regionie oraz projektodawców. Interaktywna formuła narzędzia internetowego nie ogranicza się do samodzielnych aktywności klienta, ponieważ oferuje kontakt z prawdziwym człowiekiem. We wsparciu osób w trudnej sytuacji zawodowej i życiowej nie można zapomnieć o walorach spotkania z drugim człowiekiem w rozwiązywaniu kryzysu życiowego. Zwiększanie dostępności narzędzia nie powinno odbywać się kosztem obniżania jakości usługi doradczej, która zawsze związana jest z indywidualnym wsparciem osoby w spotkaniach typu face to face. Portal doradczy daje więc proste narzędzie (poprzez wybranie przycisku) do wysłania wiadomości, kontaktu mailowego lub bezpośredniego Skype z doradcą zawodowym lub psychologiem opiekującym się platformą oraz kontaktów z innym uczestnikami platformy poprzez forum.

Dlatego też narzędzia zdalne opracowano i przygotowano jako uzupełnienie tradycyjnego doradztwa oraz zachętę do dalszych spotkań w przypadku osób, które w sytuacji kryzysu (stresu lub depresji w obliczu utraty pracy) nie znajdują czasu lub odpowiedniej motywacji do skorzystania ze wsparcia specjalisty. Narzędzie zdalne staje się bezpiecznym wejściem w świat aktywizacji zawodowej.

UŻYTKOWNICY, którzy mogą stosować narzędzie

Narzędzie było używane przez pracowników modernizowanych firm i osoby bezrobotne, które zgłosiły chęć udziału w Teście ESP_Pracownik. W testowanym modelu zapewniono pomoc doradcy zawodowego, a także opiekuna zdalnego. Osobom zgłaszającym się do testu zapewniono na samym wstępie czterogodzinne bilansowanie kompetencji. Interdyscyplinarny oraz intuicyjny charakter narzędzia umożliwił jego samoobsługowe zastosowanie, gdzie klient będzie decydował o zakresie i częstotliwości kontaktów z doradcą. Testowano w ten sposób zasady organizacji doradztwa na życzenia. Oceniające się osoby mogły skorzystać z kontaktu z doradcą zawodowym poprzez otrzymanie wyjaśnień do interpretacji wyników. Dodatkowo w ramach projektu zapewniono 4 godz. spotkania indywidualnego. Zagwarantowano też opiekę opiekuna zdalnego podczas realizowanych 100 godz. opieki zdalnej, czyli 5 godzin przypadających na jednego uczestnika (w tym konsultacje badawcze w ramach eksperymentu dotyczące testowanego narzędzia). Docelowo, po zakończeniu projektu, narzędzie kierowane jest do:

- Doradców zawodowych, doradców kariery oraz pośredników pracy, pracowników środowiskowych oraz innych specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych oraz pomocy społecznej – osób wspierających planowanie kariery klientów w trudnej sytuacji zawodowej. Narzędzie zostało przygotowane w ten sposób, że nie wymaga angażowania specjalistów z uprawnieniami do stosowania narzędzi psychometrycznych.
- Pracowników zatrudnionych w modernizowanej, restrukturyzowanej firmie rozumianych jako uczestników oceny, w zakresie oceny obligatoryjnej (ocena okresowa, przygotowanie do przesunięć w ramach formy lub zwolnień) oraz spontanicznie dokonujących oceny w ramach oceny fakultatywnej – planowanie własnego rozwoju w firmie, intraprzedsiębiorczość – w tym przypadku narzędzie jest uzupełnieniem i wspiera model outplacementu wewnętrznego i narzędzia do bilansowania kompetencji w modelu dla firm (PF1).

- Byłych pracowników oraz pracowników w okresie wypowiedzenia poszukujących nowych kierunków rozwoju zawodowego – planowanie reorientacji zawodowej.
- Kandydatów do pracy w procesie rekrutacji wewnętrznej (na nowe stanowiska w firmie – awans poziomy) oraz rekrutacji zewnętrznej – w tym przypadku narzędzie służy do przygotowania profilu kandydata oraz wstępnej oceny kandydatów do pracy przed rozmową kwalifikacyjną.

Grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza usługi instytucji rynku pracy (rekrutacja personelu, rozwój firmy, indywidualny rozwój pracowników, instytucje pomocy społecznej oraz instytucje szkoleniowe). Obszary te i związane z nimi grupy użytkowników rekomendowane zostały przez uczestników testu oraz w drodze ewaluacji produktu finalnego.

DZIAŁANIA i NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia

Przetestowany w ten sposób produkt finalny kierowany jest do pracowników modernizowanych firm, osób pracujących zagrożonych bezrobociem, osób w okresie wypowiedzenia lub po utracie pracy. Narzędzia opracowane są w taki sposób, aby mogły bez konieczności zmiany przepisów prawa zostać zastosowane przez doradców z instytucji rynku pracy czy NGO. By poprawnie użytkować narzędzie, warto zapewnić opiekę zdalną. Sprawować ją może doradca zawodowy, który poprzez Platformę będzie miał kontakt z osobą wypełniającą kwestionariusze. W celu wykorzystania produktu finalnego w formie programu komputerowego przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem. Uzyskane wyniki mogłyby zostać dodatkowo omówione na spotkaniu z doradcą zawodowym. Rozwiązaniem bezkosztowym mogłoby być ich omówienie podczas spotkania z doradcą w Powiatowym Urzędzie Pracy. W celu wykorzystania produktu finalnego w postaci programu komputerowego przez pracownika instytucji służb zatrudnienia do diagnozy osoby pracującej, zagrożonej bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Pracownik służb zatrudnienia powinien przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i mieć dostęp do komputera. Do-

radca powinien poświęcić swój czas na szersze omówienie uzyskanych wyników. Kosztem w takim przypadku jest czas poświęcony przez doradcę zawodowego oraz ewentualny koszt wynajęcia sali. W celu wykorzystania produktu finalnego w formie aplikacji zdalnej przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak dysponować aktywnym adresem e-mail oraz przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem. Niezbędny jest też dostęp do komputera z podłączonym Internetem. W niektórych przypadkach może się pojawić komunikat o kontakcie z doradcą zawodowym. W takich przypadkach należałoby pokazać wyniki i kwestionariusze doradcy. Można to bez kosztów zrobić z doradcą zatrudnionym w Powiatowym Urzędzie Pracy lub poszukać doradcy udzielającego prywatnych porad. Koszt takiego spotkania szacowany jest na około 50-100 zł za godz. W celu wykorzystania produktu finalnego w aplikacji zdalnej przez pracownika instytucji służb zatrudnienia do diagnozy osoby pracującej, zagrożonej bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba badana musi jednak dysponować aktywnym adresem e-mail. Pracownik służb zatrudnienia powinien przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i mieć dostęp do komputera z podłączonym Internetem. Niezależnie od uzyskanych w aplikacji interpretacji doradca powinien omówić uzyskane wyniki. Kosztem w takim przypadku jest czas poświęcony przez doradcę zawodowego oraz ewentualny koszt sali i użycia Internetu. Wskazane jest także zaangażowanie zdalnego doradcy do zarządzania narzędziem i oceny wielu osób (wsparcie indywidualne poprzez mail i skype, pomoc techniczna, komentarze przy skrajnych wynikach, odpowiedzi na pytania klientów dotyczące przedmiotu oceny). Koszt zaangażowania zdalnego doradcy wspierającego 30 użytkowników Platformy może być ograniczony do minimum, jeżeli organizacja administrująca portalem doradczym ma specjalistę na etacie (oddelegowanie w 1/8 etatu). Miesięczny koszt zaangażowania zdalnego doradcy nie powinien przekroczyć kosztu 16 godzin pracy specjalisty w danym regionie i może być ograniczony do okresu funkcjonowania platformy (na przykład w ramach konkretnego projektu lub akcji sezonowej).

Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia

Model Ekwiwalentów Pracownika (PF4) można modyfikować, jednak w zakresie treści merytorycznych dokonać tego mogą tylko dyplomowani doradcy zawodowi lub psycholodzy z doświadczeniem w psy-

chometrii doradztwa zawodowego (stąd też nie jest zalecana modyfikacja narzędzia, a jedynie sposób jego wykorzystania). Osoby takie mogą otrzymać specjalny status administratora platformy doradczej, z możliwością korekty treści itemów (w przypadku gdy użytkownicy zgłaszają nieprawidłowości, niejasności) lub też przygotowywania dodatkowych interpretacji dla różnych poziomów wyników w skalach. Procedury te testowanie były w ramach projektu, a platforma oferuje specjalny panel dla doradców doskonalących i rozwijających narzędzia diagnostyczne.

Dodatkowo w celu wprowadzenia modyfikacji od strony technicznej niezbędna jest specjalistyczna wiedza informatyczna pozwalająca na odpowiednie modyfikacje w środowisku informatycznym.

Powyższy zakres modyfikacji uwzględnia potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia, doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe oraz elastyczność rozwiązań informatycznych w interaktywnym programie komputerowym, reagującym na wybory i decyzje użytkownika oraz oferującym alternatywne ścieżki działania. Zatem konstrukcja narzędzia uwzględnia daleko idące modyfikacje ostatecznych kwestionariuszy, w zakresie, jaki nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku tradycyjnych opracowań bazujących na „formach papierowych" narzędzi. Zakres modyfikacji i uprawnienia użytkowników do realnego wprowadzania zmian jako alternatywy do możliwości zgłaszania przez instytucje doradcze lub klientów potrzeb zmian czy nowych opracowań interpretacji lub progów w skalach zależeć będzie w istocie od docelowego administratora platformy, który określi charakter dalszych działań rozwojowych. Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z instytucjami działającymi na rzecz grupy docelowej, projektodawcami i doradcami zawodowymi (na przykład stowarzyszenia doradców zawodowych, fora organizacji i specjalistów). Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać interpretacje do zawodów strategicznych w regionie oraz progi w skalach do specyfiki różnych grup docelowych (osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne, mniejszości kulturowe lub religijne) – w tym przypadku platforma może wygenerować raporty statystyczne dla poszczególnych grup klientów, co zwiększy trafność narzędzia (wykorzystanie potencjału internetowej bazy danych w dalszych pracach normalizacyjnych). Wymaga to jednak uzupełnienia formatki rejestracyjnej o dane ważne dla tego typu norm (zmienne niezależne). W produkcie finalnym testu doradca ze statusem administratora platformy doradczej może ustalać (korygować) progi dla poziomów wyników (niski, średni, wysoki) dla poszczególnych skal we wszystkich kwestionariuszach z uwzględnieniem rozkładu wyników pozyskanych w trakcie sto-

sowania narzędzia oraz korygować, uzupełniać lub dodawać opisy lub interpretacje dla poziomów wyników, w szczególności poprzez nawiązania do zawodów strategicznych w regionie lub oferowanych w ramach projektów, w których zastosowana będzie platforma. Także w tym aspekcie dalsze prace rozwojowe narzędzia mogłyby umożliwić różnicowanie interpretacji i zaleceń doradczych adekwatnie do statusu klienta (przynależność klienta do konkretnego projektu z konkretną ofertą szkoleń zawodowych, zamieszkanie klienta na obszarze o popycie na konkretne zawody). W ten sposób narzędzie może być modyfikowane na rzecz projektów, regionów – zwiększając swoją komplementarność z innymi działaniami rynku pracy oraz dostosowując zalecenia i rekomendacje do potrzeb lokalnego rynku pracy.

1.2. Model STEROWNOŚCI pracownika

Model Sterowności Pracownika rozumiany jako modelowy schemat działań outplacementowych dla zwalnianych pracowników, osób w okresie wypowiedzenia lub poszukujących nowej pracy, jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań treningu psychologicznego kierowanych do pracownika. Model zawiera pakiet narzędzi do treningu sterowności oraz planowania kariery osoby zagrożonej utratą pracy, pracującej lub też bezrobotnej z programem komputerowym Trening Sterowności, zdalną aplikacją e-Trening Sterowności oraz warsztatów wyjazdowych Trening Sterowności – Grupy Wsparcia. Model Sterowności Pracownika − program komputerowy wraz z aplikacją zdalną jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań wzmacniania sterowności pracownika w procesie outplacementu i planowania działań. Komputerowy i zdalny charakter narzędzi obniża koszty zastosowania, co istotnie zwiększa szanse planowania alternatywnych form aktywności zawodowej osób pracujących. Model powstał jako odpowiedź na zdiagnozowany brak na rynku ogólnodostępnych usług psychologicznych zwiększających poczucie kontroli i sterowność takich osób. Psychologia społeczna wskazuje, że w kryzysie zaburzone są sterowność i poczucie kontroli, co zmniejsza szansę wyjścia z zakrętu. Dziś psycholodzy koncentrują się w outplacemencie na emocjach, samopoczuciu i motywacji, a nie doceniają wagi sterowności, która jest kluczowa w modelu pokonywania zakrętu. Konieczne było zatem opracowanie odpowiednich kwestionariuszy, w tym zdalnych, do samodzielnego użytku. Model ten skierowany jest do pracowników, osób zagrożonych zwolnieniem lub na wypowiedzeniu, a także do osób bezrobotnych.

Innowacja tego modelu związana jest z poszerzeniem tradycyjnego obszaru doradztwa zawodowego i planowania kariery o zagadnienia i formy aktywności specyficzne dla osób w okresie wypowiedzenia lub przygotowujących się do reorientacji zawodowej. W praktyce doradców zawodowych brakuje narzędzi przeznaczonych dla osób pracujących (zagrożonych bezrobociem). Stosowanie typowych narzędzi planowania kariery w niewystarczającym stopniu uwzględnia sytuację psychologiczną, zawodową i rodzinną tej grupy docelowej. Innowacją tego modelu jest także unikalne łączenie usług zdalnych, w tym zdalnego, wirtualnego treningu sterowności, z warsztatami wyjazdowymi (integracyjnymi) zwiększającymi sterowność (wewnętrzne umiejscowienie kontroli) osób po traumie utraty pracy. Model ten wspiera zastosowanie innych produktów związanych ze wsparciem procesu reorientacji zawodowej zwalnianego pracownika, jakimi są: (PF1): Model Ekwiwalentów Pracownika oraz (PF6): Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika. Narzędzia te współpracują według logiki działania: oceń zasoby ⇒ podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny ⇒ szybciej rozwijaj swoje zasoby w kierunkach dostosowanych do własnych możliwości i sytuacji rynkowej. Dlatego też narzędzia te należy stosować łącznie w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, zgodnie z poniższym schematem:



Metoda treningu psychologicznego w zakresie zwiększania sterowności pracownika jest niezbędnym krokiem w aktywizacji osoby w sytuacji kryzysowej oraz przygotowuje do szkoleń realizowanych metodą Colina Rosa, wymagającej samodzielności i przedsiębiorczości w procesie edukacyjnym. Pakiet kwestionariuszy diagnostycznych ma ułatwić planowanie własnego rozwoju w perspektywie długoterminowej oraz planowanie szkoleń, treningów umiejętności miękkich, prowadzonych w formie weekendowych zjazdów integracyjno-motywacyjnych, co zwiększa ich trafność i skuteczność.

Model Sterowności Pracownika jest programem komputerowym, a także aplikacją zdalną w zakresie rozwiązań diagnozy na rzecz rozwoju i treningu psychologicznego (wsparcie rozwoju) w procesie poszukiwa-

nia nowych możliwości pracy czy zatrudnienia w czasach kryzysu. Są to zatem narzędzia kierowane do pracowników zagrożonych utratą pracy, zwolnionych oraz pozostających w okresie wypowiedzenia czy też wreszcie planowanych do przesunięć na inne stanowiska pracy. W instytucjach publicznych brakuje ogólnodostępnych usług psychologicznych zwiększających poczucie kontroli i sterowność. Psycholodzy, jeżeli w ogóle angażowani są w usługi outplacementu, koncentrują się na emocjach, samopoczuciu i motywacji, a nie doceniają wagi sterowności, która jest kluczowa w modelu pokonywania zakrętu. Konieczne jest opracowanie kwestionariuszy i ćwiczeń w tym zakresie, także zdalnych, do samodzielnego użytku oraz „samoobsługowych" metod szkoleniowych, które zwiększałyby sterowność uczestnika, a jednocześnie byłyby bardziej dostępne dla pracujących. Dlatego też w opracowaniu nowych, samoobsługowych narzędzi diagnostyczno-rozwojowych skupiono się na dopasowaniu obszarów diagnozy (oraz treningu psychologicznego) do potrzeb osób zwalnianych i pracujących oraz na opracowaniach informatycznych i internetowych zwiększających dostępność tych narzędzi, bez konieczności bezpośrednich spotkań z psychologiem czy psychoterapeutą.

ELEMENTY modelu

W ramach drugiego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z kształtowaniem postaw oraz sposobów interpretowania rzeczywistości, w szczególności treningiem sterowności niezbędnej do planowania przyszłości z przekonaniem o posiadaniu wpływu na swój los. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie lub w instytucji szkoleniowej, bez konieczności korzystania z Internetu z możliwością wspierania się ankietami papierowymi oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej zwiększającej dostępność klientów i pracowników do narzędzi diagnozy i treningu psychologicznego. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzia wraz z warunkami ich zastosowania..

PROGRAM KOMPUTEROWY Trening Sterowności (OFF-line)

Program komputerowy Trening Sterowności to program do oceny zasobów psychologicznych klienta w kontekście treningu samokontroli i sterowności (brania odpowiedzialności za swoją przyszłość i zarządzania własnym rozwojem). Opracowana została bateria kwestionariuszy uwzględniających specyfikę grupy docelowej projektu: osób pracujących

i zagrożonych bezrobociem, a także osób bezrobotnych. W ramach narzędzia, baterii testów i ćwiczeń opracowano narzędzia dotyczące takich obszarów, jak: poczucie kontroli, sprawczość, sukces, samoocena, motywatory, rozumianych jako czynniki sterowności niezbędne do reorientacji zawodowej. Opracowanie narzędzia w formie programu komputerowego, aplikacji komputerowej ułatwiło samodzielne zastosowanie narzędzia przez badające się osoby, co zwiększa szanse jego zastosowań w sytuacji kryzysowej, gdy doradca zewnętrzny jest trudno dostępny. Narzędzie to zawiera pakiet 5 narzędzi diagnostyczno-rozwojowych dla pracownika oraz doradców wspierających reorientację zawodową osób zagrożonych bezrobociem. Kluczowe jest to, że diagnozowane poniższymi kwestionariuszami obszary osobowości i postrzegania świata nie są wrodzone, lecz zależne od doświadczenia, a więc mogą być przedmiotem i celem treningu: kwestionariusz kontrola, motywatory, samoocena, sprawczość, sukces.

KWESTIONARIUSZ KONTROLA – kwestionariusz składający się z 30 itemów, określający poczucie kontroli pracownika w dwóch skalach (umiejscowienie kontroli mające zasadniczy wpływ na powodzenie działań rozwojowych i radzenie sobie z kryzysem). Składa się z wyrażeń wskazujących na poczucie kontroli zewnętrznej i wewnętrznej. Maksymalnie można uzyskać 75 punktów w każdym z dwóch obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali:

- KONTROLA ZEWNĘTRZNA – poczucie kontroli zewnętrznej można określić przez utożsamianie się z takimi stwierdzeniami, jak: „Nie warto planować przyszłości, gdyż zbyt wiele zależy od losu lub decyzji innych ludzi, na które nie mamy wpływu”; „Pozyskanie dobrej pracy jest możliwe tylko na drodze dobrych znajomości, niezależnie od dobrego wykształcenia”; „Jeżeli do pracownika przylgnie zła opinia, to żadne starania nie pomogą, by ją zmienić”; „Los i przeznaczenie mają większe znaczenie niż ciężka praca i starania”; „Nie osiągniesz sukcesu zawodowego bez tzw. szczęścia”; „Większość moich niepowodzeń jest efektem pecha lub braku szczęścia”; „Nasz awans zależy bardziej od potrzeb i interesu pracodawcy niż naszych starań czy dobrych pomysłów”; „Niezależnie od planów i starań i tak będzie to, co ma być”; „Często mam wrażanie, że mam niewielki wpływ na to, co mnie spotyka w życiu”; „Ludzie sukcesu zawdzięczają większość szczęściu i dobrym układom”; „Pracownik zawsze jest tylko pionkiem w rękach przełożonych”; „Ludzie nie zdają

sobie sprawy, jak naprawdę ich życiem rządzi przypadek"; „Bez wygranej w totka nie mam szans na wspaniałe i bogate życie"; „Szczęśliwy traf jest w życiu ważniejszy od ciężkiej pracy czy zdolności"; „Nie można zrobić kariery bez sprzyjających okoliczności". Przykładowa interpretacja wyników: „Kontrola zewnętrzna, czyli zewnętrzne umiejscowienie kontroli − charakteryzuje osoby przekonane, że świat zewnętrzny i inni ludzie mają kluczowy wpływ na ich życie. Przekonania takie często powstają w efekcie tragedii lub częstych niepowodzeń, i są w istocie mechanizmem ochrony własnej oceny o sobie. Z czasem takie myślenie może się utrwalać i utrudniać branie odpowiedzialności. Osoby te stają się bardzo wrażliwe na informację z zewnątrz, opinie i oceny, które wyznaczają ich poczucie wartości. Często charakteryzuje je rezygnacja, brak wiary w siebie i pesymistyczna wizja przyszłości, przez co są mało przedsiębiorcze i nie wierzą w sens podejmowania wysiłku".

- KONTROLA WEWNĘTRZNA – poczucie kontroli wewnętrznej związane jest z przekonaniem o posiadaniu wpływu na swoją przyszłości i braniem odpowiedzialności za swój los. Poczucie wewnętrznej sterowności jest zaś określane przez utożsamianie się z: „Należy planować swoją przyszłość, gdyż nikt o nas nie zadba i nie będzie planować za nas"; „Tylko dobre przygotowanie zawodowe gwarantuje dobrą pracę niezależnie od znajomości i układów"; „Opinia na temat pracownika zawsze zależy od jego pracy i zaangażowania"; „Więcej osiągniesz we współpracy niż przez znajomości"; „Szczęśliwy traf nie ma wpływu na awans"; „Niepowodzenia i porażki zawsze są zależne od naszych błędów czy zbyt małego zaangażowania w pracę"; „Jeżeli nie osiągasz sukcesu pomimo zdolności, to znaczy, że po prostu zbyt mało się angażujesz"; „Szczęściarz to po prostu ten, kto daje okazję szczęściu"; „Każdy problem i przeciwność losu można pokonać, gdy podejdzie się do niej profesjonalnie"; „Możesz zapracować na swój szacunek"; „Awans zawsze zależy od Twojej pracy"; „Ludzie są samotni tylko dlatego, że nie zadbali o przyjaźń"; „Gra w totka to po prostu kolejna szansa na wygraną, robię to na wszelki wypadek"; „Warto mieć przyjaciół, gdyż z nimi więcej osiągniesz"; „W pracy zawodowej i awansie szczęśliwy traf nie istnieje" Przykładowa interpretacja wyników: „Kontrola wewnętrzna, czyli wewnętrzne umiejscowienie kontroli − charakteryzuje osoby przekonane, że przyszłość leży w ich rękach, osoby te są kowalami własnego losu i wierzą, że

ostatecznie wszystko zależy od posiadanych zdolności i dobrze wykonywanej pracy. Na ogół takie osoby doświadczały pozytywnych zdarzeń i odniosły je do własnych starań i działań. Stąd przekonanie o własnej skuteczności i wartości, co wpływa na aktywność i przedsiębiorczość oraz wiarę w sens podejmowania wysiłku. Osoby te widzą przyszłość optymistycznie i lepiej radzą sobie w trudnych sytuacjach.

KWESTIONARIUSZ MOTYWATORY – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający czynniki i źródła motywacji do rozwoju czy zmiany w trzech skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów kompetencji. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- MOTYWUJĄCE MYŚLENIE – wypełniając ten kwestionariusz, poznaje się czynniki wpływające na motywację. W jakim stopniu motywacja jest wewnętrzna, a w jakim wypływa z otaczającego świata (motywacja zewnętrzna). Odpowiedzi udziela się na następujące stwierdzenia: „Dobrze wiem, co mi da szczęście w życiu i wierzę, że to osiągnę"; „Zanim wezmę się do pracy, wyobrażam sobie pozytywne efekty jej zakończenia"; „Optymizm to połowa sukcesu. Wiara czyni cuda"; „Nie widzę problemów tam, gdzie widzą je inni, gdy zależy mi na czymś"; „Gdy mam bardzo dobry pomysł, czuję się wspaniale"; „Dobry nastrój dodaje mi skrzydeł, dlatego staram się myśleć pozytywnie przed trudnym zadaniem"; „Marzenia to połowa sukcesu"; „Myślę dobrze o przyszłości. Inaczej nic nie chciałoby mi się robić"; „Kto nie kupuje losu na loterię, nie zgarnia głównej nagrody". Przykładowa interpretacja wyników: „Twoja motywacja oparta jest przede wszystkim na pozytywnym myśleniu. Pozytywne myślenie to połowa sukcesu. Dobre myślenie dodaje Ci sił, gdy naprawdę robi się ciężko. Optymizm, przekonanie o sukcesie pomaga Ci podejmować się trudnych zadań w sytuacjach, gdy inni się poddają lub wycofują. Można powiedzieć, że masz motywację we krwi. To motywacja wewnętrzna".
- MOTYWUJĄCE OTOCZENIE – to poszukiwanie motywacji do działania na zewnątrz, poza swoim wnętrzem: „Zawsze szukam porady i wsparcia w realizacji swoich planów"; „Gdy praca jest nużąca i długa, wyznaczam sobie jakąś nagrodę za ukończenie kolejnego etapu"; „Czasami osiągam trudne cele tylko dlatego, by nie przyznać się do słabości przed innymi"; „Praca zespołowa dodaje mi sił i chęci do pracy. Głupio jest odstawać od innych,

gdy inni się starają"; „Aby utrzymać motywację do wykonania trudnego zadania, wymyślam sobie jakąś nagrodę na koniec pracy"; „Staram się, gdyż ważne jest dla mnie zadowolenie moich bliskich"; „Gdy stawiam sobie trudne cele, szukam wsparcia u przyjaciół lub specjalistów"; „Wolę pracować w grupie, gdyż zespół dodaje mi sił do pracy"; „Wstyd przed porażką i złą opinią innych motywuje mnie do rzeczy niemożliwych". Przykładowa interpretacja wyników: „Twoja motywacja płynie z otoczenia. Potrzebujesz kibiców, wtedy strzelasz piękne bramki, biegniesz szybciej do mety. Ważna jest dla Ciebie ocena innych, to, co ludzie pomyślą o Twoim sukcesie lub porażce. Potrafisz zrobić dużo więcej dla kogoś, niż dla siebie. Czasami po prostu chcesz uciec i masz motywację, by biec szybciej, dla świętego spokoju, dla wolności. Twoja motywacja jest jak kij lub marchewka. To motywacja zewnętrzna".

- MOTYWUJĄCE CELE – związane są z podejmowaniem decyzji pod wpływem analizy za i przeciw, stawiania sobie celów: „Zawsze stawiam sobie realne cele"; „Wiem, czego potrzebuję, by zrealizować swoje cele. Znam swoje cele życiowe"; „Wyznaczam cele i etapy realizacji moich planów na przyszłość"; „Zawsze analizuję za i przeciw, zanim podejmę decyzję"; „Lubię, gdy stawia mi się konkretne cele. Spontaniczność bywa stresująca"; „Bez planu pracy i małych celów po drodze nie porywam się na rzeczy wielkie"; „Gdy wiem, czego chcę, mogę pracować ponad siły. Cel uświęca środki"; „Podejmując decyzję, analizuję jej plusy i minusy"; „Staram się angażować tylko w realne i pewne przedsięwzięcia". Przykładowa interpretacja wyników: „Twoja motywacja związana jest z wizją celu. Biegniesz szybciej, wytrwale do tego, czego pragniesz. Wysiłek bez celu nie ma sensu. Twoja motywacja w dużej mierze zależy od Twoich potrzeb i pragnień. To motywacja racjonalna, zaplanowana, instrument do osiągania celów. Zarządzasz swoją motywacją poprzez cele. Twoja motywacja to ryba i wędka jednocześnie. Twoja motywacja jest przede wszystkim Twoja".

KWESTIONARIUSZ SAMOOCENA – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający poziom, źródła i obszary samooceny, która ma zasadnicze znaczenie w przezwyciężaniu trudności oraz budowaniu realnych planów rozwojowych. Samoocenę można wzmacniać i budować. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzeh obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w ska-

lach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- SAMOOCENA OSOBISTA – to coś w rodzaju inwentaryzacji zachowania w kontaktach z innymi ludźmi, własna samokrytyka. „Gdy mi na czymś naprawdę zależy, umiem manipulować innymi”; „Gdy na to zasługuję, bez problemu przyjmuję pochwały”; „Jest mi miło, gdy ktoś mi prawi komplementy, i nie czuję skrępowania w takich sytuacjach”; „Jestem co najmniej tak samo dobrym specjalistą jak inni w mojej firmie”; „Nie pozwalam się wykorzystywać”; „Potrafię postawić na swoim, gdy czegoś bardzo chcę”; „Umiem walczyć o swoje racje”; „Zawsze mam prawo do swoich przekonań”; „Zawsze potrafię odmówić, gdy ktoś proponuje mi coś, czego nie chcę”. Przykładowa interpretacja wyników: „Samoocena dotycząca Twojej osoby nie jest zaniżona. Cenisz siebie i wiesz, co to asertywność. Potrafisz dążyć do swoich celów, gdyż uważasz, że masz do tego prawo. Twoja siła w życiu zależy więc w dużej mierze od tego, jak cenisz swoją osobę, siebie jako człowieka, jako członka społeczności. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 38 punktów, znaczy to, że możesz przeceniać swoje miejsce i rolę w życiu, a Twoje zachowanie i poglądy mogą być odbierane jako przejaw egocentryzmu, agresji czy zuchwalstwa. W tym przypadku nie zaszkodzi odrobina pokory”.
- SAMOOCENA SPOŁECZNA – to nic innego jak analiza swojej osoby w relacjach z innymi ludźmi: „Jak ktoś czegoś nie chce, zawsze mogę przekonać innych do swoich racji. To tylko kwestia trafionych argumentów”; „Nie mylę się co do innych”; „Potrafię tak załatwić sprawę, że wszyscy są zadowoleni”; „Umiem postawić się w czyjejś sytuacji”; „Umiem pracować z ludźmi”; „Umiem przekonać innych do swoich racji”; „W grupie mogę zrobić więcej niż sam”; „Z łatwością dzielę się zadaniami”; „Zawsze coś wnoszę w pracę grupy”. Przykładowa interpretacja wyników: „Samoocena dotycząca Twoich zdolności społecznych nie jest zaniżona. Czujesz się dobrze w relacjach i sytuacjach społecznych, dlatego nie unikasz ludzi i nie boisz się konfrontacji z nimi. W dużej mierze zależy to od Twoich umiejętności interpersonalnych, ale przede wszystkim od pewności siebie. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 40 punktów, znaczy to, że możesz przeceniać swoje kompetencje społeczne, a Twoje zachowanie może być postrzegane jako egoistyczne lub aroganckie

czy wręcz jako manipulacja. W tym przypadku nie zaszkodzi odrobina empatii".

- SAMOOCENA PRAKTYCZNA – związana jest z umiejętnościami praktycznymi i kompetencjami: „Bez problemu potrafię wyjaśnić na piśmie, o co mi chodzi"; „Logiczne myślenie jest moją mocną stroną"; „Mam uzdolnienia plastyczne"; „Nie mam większych problemów z nauką języków obcych"; „Potrafię obsługiwać urządzenia"; „Sprawność manualna jest moją mocną stroną"; „Umiem sobie wyobrazić to, czego nie widać"; „Zadania techniczne są moją mocną stroną"; „Zanim oddam coś do serwisu, próbuję naprawić usterkę". Przykładowa interpretacja wyników: „Samoocena dotycząca Twoich zdolności praktycznych nie jest zaniżona. Czujesz się pewnie w różnorodnych zadaniach, nie boisz się wyzwań zawodowych i raczej dobrze oceniasz swoje zdolności do pracy. Może to zależeć od Twoich doświadczeń zawodowych czy prawdziwych talentów, ale tak naprawdę najważniejsze, by nie zaniżać swoich możliwości przez niepotrzebną skromność. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 36 punktów, znaczy to, że może jesteś samochwałą i grozi Ci porażka w pracy, gdy przecenisz swoje możliwości. Pamiętaj w takim przypadku, że lepiej innych miło zaskoczyć niż rozczarować".

KWESTIONARIUSZ SPRAWCZOŚĆ – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający źródła poczucia i realnego wywierania wpływu na swoje życie – geneza i czynniki faktycznego bycia kowalem swojego losu. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdej skali. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- NIEZALEŻNOŚĆ – sprawczość związana z autonomią, określają ją pozytywne odniesienia do stwierdzeń dotyczących niezależności badanej osoby: „Zależy mi na tym, by inni nie musieli się o mnie bez przerwy martwić"; „Wolę mieć własną firmę niż pracować na etacie u kogoś"; „Niezależność finansowa jest warunkiem zmiany mojej sytuacji życiowej"; „Chcę się rozwijać głównie po to, aby w przyszłości osiągnąć samodzielność"; „Jednym z moich celów na przyszłość jest samodzielność"; „Staram się samodzielnie wykonać zadanie, by potwierdzić swoją niezależność"; „Założę własną firmę, gdyż nie chcę zależeć od innych"; „Staram się zawsze, by sukces był moim sukcesem"; „Staram się pracować samodzielnie do końca, by nie prosić innych o pomoc". Przykładowa interpretacja wyników: „To, że

będziesz kowalem swojego losu, zależy przede wszystkim od Twojej predyspozycji do bycia osobą niezależną. Zależy Ci na niezależności i autonomii. Samodzielność to przede wszystkim wolność. Masz dość ciągłego decydowania przez innych o Twoim losie. By mieć wpływ na swoje życie, należy mieć przede wszystkim własne poglądy, własne decyzje, własne wybory. Twoje życie musi być przede wszystkim Twoje...”.

- KOMPETENCJE – sprawczość związana z kompetencjami dotyczy przede wszystkim przekonania, że bez wiedzy i ciężkiej pracy nie można w życiu osiągnąć sukcesu. „Bez treningu i nauki nie da się wykonać bardzo trudnego zadania”; „Osiągnę sukces, gdy wykorzystam swoje umiejętności i wiedzę”; „Bez pracy nie ma kołaczy. Nic nie przychodzi za darmo”; „By osiągać sukcesy, trzeba znać się na rzeczy”; „Tylko fach w ręku gwarantuje pewną przyszłość”; „Wierzę, że jeśli będę się mocno starać i wykorzystywać swoje umiejętności i zdolności, osiągnę sukces”; „Zdobycie zawodu i praca zawodowa zależy od kompetencji i wysiłku”; „Myślę, że bycie fachowcem w jakiejś dziedzinie gwarantuje pewną przyszłość”. Przykładowa interpretacja wyników: „To, że będziesz kowalem swojego losu, zależy przede wszystkim od Twojej predyspozycji do bycia osobą samowystarczalną, która potrafi zrobić to, co ma zrobić. Samodzielność opierasz więc przede wszystkim na kompetencjach praktycznych i wiedzy. Samodzielność to siła. Wystarczy wiedzieć, co i jak, by radzić sobie samemu. Każdy prawdziwy fachowiec, profesjonalista jest samodzielny. Dlatego samodzielność można osiągnąć przede wszystkim przez naukę i doświadczenie życiowe. Twoje życie musi być przede wszystkim dobre, bez fuszerki...”.
- PRZEKONANIA – sprawczość związana ze stylem poznawczym czy przekonaniami dotyczy deklaracji przekonań typu: „Chętnie mówię innym o tym, co mi się udało osiągnąć”; „Uważam, że mam wpływ na swoje życie”; „Mam pewność, że zdołam osiągnąć cele, które sobie stawiam”; „Lubię siebie, dostrzegam swoje zalety i możliwości”; „Potrafię wymienić swoje mocne strony”; „Wierzę w siebie”; „Wiem, że mi się uda, tak jak zawsze”; „Wiem, co chcę w życiu osiągnąć, i osiągnę to”; „Ciężka praca i wytrwałość gwarantują dojście do celu” Przykładowa interpretacja wyników: „To, że będziesz kowalem swojego losu, zależy przede wszystkim od Twojej predyspozycji do bycia osobą skuteczną. Najważniejsza jest wysoka samoocena oraz przekonanie o własnej skuteczności. Samodzielność to wła-

dza. Budujesz swoją samodzielność na ocenie swoich możliwości i przekonaniu lub wierze o swojej skuteczności. Czujesz, że możesz i że warto być kowalem swojego losu. Sukces to tylko kwestia wytrwałości. Twoje życie ma być przede wszystkim spełnieniem marzeń i celów, bez porażek".

KWESTIONARIUSZ SUKCES – kwestionariusz składający się z 27 itemów, określający czynniki sukcesu oraz wiary w sukces (optymizm) w trzech skalach. Maksymalnie można uzyskać 45 punktów w każdym z trzech obszarów oceny. Program komputerowy automatycznie zlicza punkty w skalach i wyświetla wynik (niski, średni wysoki) wraz z interpretacją dla każdej skali.

- STRES ŻYCIOWY – związany może być ze śmiercią, ciężką chorobą w rodzinie; opuszczeniem przez dzieci domu rodzinnego; kłopotami w pożyciu seksualnym; rozwodem lub separacją; kredytem lub hipotekę ponad 50 tys. złotych; zawarciem małżeństwa, narodzinami dziecka; awansem lub istotną podwyżką; zmianą mieszkania, przeprowadzką; zwolnieniem z pracy lub konfliktami z szefem. Przykładowa interpretacja wyników: „Twoje doświadczenia życiowe wskazują na duży stopień zdarzeń uznawanych za stresujące. Duża liczba tego typu zdarzeń, szczególnie nagromadzonych w przeciągu kilku ostatnich lat, może być przyczyną problemów zdrowotnych, przewlekłego stresu. Doświadczenia takie mogą obniżać Twój nastrój, samoocenę oraz wiarę w siebie. Może to w rezultacie prowadzić do nieuzasadnionego pesymizmu, widzenia świata w szarych kolorach oraz wycofania się z życia, wyzwań, starania się o własne szczęście. Pamiętaj, że to kwestia bardziej emocji niż faktów. Zadbaj o swoje samopoczucie, poszukaj pomocy przyjaciela, skonsultuj się z lekarzem. Zadbaj o zdrowie, zmień dietę, zacznij uprawiać sport. W zdrowym ciele zdrowy duch. To działa także w drugą stronę. Pamiętaj: myśl pozytywnie, a osiągniesz sukces".
- W CZEPKU URODZONY – czynniki optymizmu związane są z przekonaniem o swoim szczęściu i poczuciu sukcesu. Zatem: „Myślę, że kiedyś trafię główną wygraną"; „Mam szczęście w życiu"; „Myślę, że inni mnie doceniają"; „Są rzeczy, w których osiągam prawie doskonałość"; „Przeżywanie sukcesu nie jest mi obce"; „Wierzę w Opatrzność Bożą, mam swojego Anioła Stróża"; „Jestem osobą w czepku urodzoną"; „Życie jest piękne"; „Wygrywam w grach losowych, po prostu mam szczęście". Mówią tak osoby szczęśliwe, z poczuciem własnej wartości, op-

tymiści. Przykładowa interpretacja wyników: „Jesteś urodzonym optymistą. Pozytywne myślenie o sobie i świecie jest łatwiejsze, gdy ma się w swojej historii kilka sukcesów. Statuetki na półce pomagają uwierzyć w siebie. Nie zawsze jest to kwestia samych zdolności i talentu, czasami po prostu jest to kwestia szczęścia. Ale szczęście sprzyja lepszym i tym, którzy naprawdę się starają. Dlatego warto pamiętać o swoich sukcesach, gdyż pomaga to osiągać kolejne zwycięstwa. Jeżeli jednak wynik w tej skali jest wyższy niż 36, to może znaczyć, że jesteś niepoprawnym optymistą, a inni mogą postrzegać Cię jako osobę butną, arogancką i zbyt pewną siebie. Udowodnij sobie i innym, jak jest naprawdę. Wiara czyni cuda. Wiara to połowa sukcesu...”.

- WYUCZONA BEZRADNOŚĆ – wyuczona bezradność cechuje osoby, które są pesymistami. „Nie chce mi się wysilać ponad konieczność, bo i tak nikt tego nie doceni”; „Nie warto losować ani wyliczać, i tak wypadnie na mnie”; „Jestem ofiarą”; „Jeżeli ktoś ma wyciągnąć złamaną zapałkę, będę to ja”; „Nadzieja matką głupich”; „Tak wiele razy mi się nie udało, że nie mam już złudzeń”; „Życie jest niesprawiedliwe. Wszyscy myślą tylko o sobie”; „Życie dało mi w kość”; „Życie obróciło się przeciwko mnie”. Przykładowa interpretacja wyników: „Jesteś pesymistą? Czy to kwestia poglądów na życie, czy też może efekt życiowych porażek? Czy naprawdę tak wiele spraw nie udało Ci się w życiu? Porównaj się z innymi, czy masz naprawdę wyjątkowego pecha? Zły sposób myślenia o świecie, wiara w pecha i spiskowe teorie są często efektem porażek. To jest naturalny mechanizm, który chroni Twoją samoocenę – bo przecież Twoja porażka nie musi być z Twojej winy. Jednak zbyt częste myślenie w ten sposób nie jest dobre, tak samo jak nie jest dobre obwinianie siebie za wszystko, co w życiu złe. Warto zachować umiar w złym myśleniu, nie poddawać się, a przede wszystkim z przyjacielem lub doradcą prześledzić faktyczne przyczyny niepowodzeń. Może się okazać, że wystarczy poprawić kilka spraw i życie ułoży się inaczej. Spróbuj odmienić swój świat na lepsze. To tylko kwestia metody radzenia sobie z niepowodzeniami. Skup się na swoich sukcesach”.

Skorzystanie z kwestionariuszy możliwe jest w programie komputerowym. Wymaga wcześniejszej rejestracji pracownika w programie, a następnie wyboru obszaru do treningu psychologicznego.

Program powiązano z bazą danych z modułu *Firma*, dzięki czemu możliwe jest rejestrowanie się pracowników korzystających z narzędzi

ewaluacyjnych czy intermentoringu w modelu modernizacji firmy. Połączenie funkcjonalności modułu dla firmy i pracownika pozwala korzystać z narzędzia w przypadku outplacementu wewnętrznego w zakresie poszukiwania zasobów osobowościowych do zmiany zawodowej czy wyłaniania liderów wiedzy (mentorów) w procesie samokształcenia firmy.

KONTENT ZDALNY e-Trening Sterowności (ON-line)

Dodatkowo opracowana została wersja internetowa (zdalna) baterii testów opracowanych w ramach narzędzia komputerowego Trening Sterowności. Opracowanie narzędzia w formie aplikacji internetowej ułatwi samodzielne zastosowanie narzędzia przez osoby poszukujące nowych obszarów aktywności zawodowej w modernizowanej formie (outplacement wewnętrzny), jak też poza nią (outplacement zewnętrzny). Wersja internetowa zwiększa dostępność narzędzia, które może być zastosowane przez pracownika (klienta) w dowolnym czasie i miejscu. Obok walorów typowych dla programu komputerowego (wszystkie kwestionariusze w jednym miejscu, łatwe do użycia, automatycznie liczące i generujące wyniki z interpretacją oraz baza danych dla klienta) oferuje ona dodatkowe korzyści związane ze społecznościowym charakterem narzędzia (ocena może być wpisana w proces społeczny grupy wsparcia, wzajemne motywowanie, moderator zewnętrzny). Osoba chcąca korzystać z aplikacji powinna wejść na stronę http://www.innowacjenazakrecie.pl, następnie wybrać strefę *Pracownik* i zakładkę *Platforma*. Aplikacja zdalna umożliwia nadanie uprawnień doradcy specjalistom zarządzającym procesem oceny i udzielającym dodatkowego wsparcia (mail, skype) oraz nadanie uprawnień klienta.

Kwestionariusze zdalne obok walorów narzędzia komputerowego oferują dodatkowe korzyści platformy internetowej:

- Trening zintegrowany z platformą edukacyjną. Trening psychologiczny powiązany jest z edukację zawodową oraz planowaniem kariery.
- Trening wpisany w proces społeczny. Samoocena i samopoznanie wpisane w plan grupy (zjazdy integracyjne i motywujące oraz forum).
- Interaktywna ocena. Rozbudowane i długie kwestionariusze diagnostyczne są przyjazne dla klienta. Forma pracy przypomina grę i może być przeniesiona na urządzenia mobilne i smartfony.
- Dynamiczna wizualizacja oraz architektura. Kolejne etapy diagnozy i ćwiczenia zachęcają i pobudzają do działania: popra-

wiają nastrój, motywują do rozwoju oraz kształtują aktywność własną uczestnika i zachęcają do samodzielnej i wytrwałej pracy.

Podobnie jak w przypadku kwestionariuszy ekwiwalentów, wyniki zapisywane są dla każdego klienta, co daje możliwość przygotowania raportów zbiorczych oraz statystyk dla całych społeczności. Statystyki takie mogą być wykorzystywane na zjazdach integracyjnych, a to zwiększy trafność programów tych zjazdów poprzez diagnozowanie potrzeb ćwiczeniowych grupy. Narzędzia zdalne opracowano i przygotowano jako uzupełnienie tradycyjnych warsztatów treningowych, zgodnie z rekomendacjami Colina Rosa oraz metodą blended learning.

WARSZTATY WYJAZDOWE

Trening Sterowności Grupy Wsparcia

Opracowany i testowany był program warsztatów wyjazdowych Trening Sterowności − Grupy Wsparcia. Zaplanowano cztery dwudniowe warsztaty realizowane w odstępach średnio comiesięcznych. Przeplatane są one warsztatami Reorientacja związanymi z ostatnim krokiem modelu (PF6). Ich realizacja w formie grupowej (tradycyjnej, bezpośredniej) jest koniecznym uzupełnieniem zajęć (treningu) prowadzonych metodą zdalną zgodnie z metodologią Colina Rosa. Zajęcia miały dodatkowo charakter integracyjny realizujący zadania grup wsparcia dla osób w kryzysie. Zajęcia powinny być realizowane w formie wyjazdowej, w miejscu sprzyjającym relaksowi, z dala od stresogennego środowiska dotkniętego kryzysem, restrukturyzacją, co będzie miało charakter terapeutyczny dla uczestników outplacementu nabierających sił przed etapem Przyśpieszenia. W ramach każdego warsztatu oprócz zajęć merytorycznych przewidziano czas na relaks i kontakt z przyrodą.

UŻYTKOWNICY, którzy mogą stosować narzędzie

Narzędzie było używane przez pracowników modernizowanych firm i osoby bezrobotne, które zgłosiły chęć udziału w Teście ESP_Pracownik. W testowanym modelu zapewniono pomoc psychologa, także opiekuna zdalnego. Interdyscyplinarny oraz intuicyjny charakter narzędzia umożliwił jego samoobsługowe zastosowanie, gdzie klient będzie decydował o zakresie i częstotliwości kontaktów z psychologiem. Testowano w ten sposób zasady organizacji doradztwa psychologicznego na życzenia. Oceniające się osoby mogły skorzystać z kontaktu z psychologiem poprzez otrzymanie wyjaśnień do interpretacji wyników. Dodatkowo w ramach projektu zapewniono 4 godz. spotkania indywidualnego

z psychologiem oraz opiekę zdalną podczas realizowanych 100 godz. dyżurów, czyli 5 godzin przypadających na jednego uczestnika. Narzędzie używane było przez pracowników modernizowanych firm z udziałem psychologa, trenera osobistego, także w formule opiekuna zdalnego. Testowane były rozwiązania zdalnych usług doradczych oraz wirtualnych treningów sterowności i kompetencji społecznych, jak również harmonogramu prac dostosowanego do dyspozycyjności osoby pracującej, łączenia doradztwa zdalnego z indywidualnym i grupowym. Interdyscyplinarny oraz intuicyjny charakter narzędzia umożliwił samoobsługę, gdzie klient sam decydował o zakresie i częstotliwości kontaktów z psychologiem lub trenerem osobistym. Docelowo, po zakończeniu projektu, narzędzie kierowane jest do:

- Psychologów, trenerów osobistych, doradców zawodowych, doradców kariery oraz pośredników pracy, pracowników środowiskowych i innych specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych oraz pomocy społecznej – osób wspierających trening umiejętności miękkich i trening psychologiczny na rzecz planowania kariery klientów w trudnej sytuacji zawodowej. Narzędzie zostało przygotowane w ten sposób, że nie wymaga angażowania specjalistów z uprawnieniami do stosowania narzędzi psychometrycznych.
- Pracowników zatrudnionych w modernizowanej, restrukturyzowanej firmie rozumianych jako uczestników oceny, w zakresie oceny obligatoryjnej (ocena okresowa, przygotowanie do przesunięć w ramach formy lub zwolnień) oraz spontanicznie dokonujących oceny w ramach oceny fakultatywnej – planowanie własnego rozwoju w firmie, intraprzedsiębiorczość – w tym przypadku narzędzie jest uzupełnieniem i wspiera model outplacementu wewnętrznego i narzędzia do bilansowania kompetencji w modelu dla firm (PF1).
- Byłych pracowników oraz pracowników w okresie wypowiedzenia poszukujących nowych kierunków rozwoju zawodowego – planowanie reorientacji zawodowej.
- Kandydatów do pracy w procesie rekrutacji wewnętrznej (na nowe stanowiska w firmie – awans poziomy) oraz rekrutacji zewnętrznej – w tym przypadku narzędzie służy do przygotowania profilu kandydata oraz wstępnej oceny kandydatów do pracy przed rozmową kwalifikacyjną.

Wskazana grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i uka-

zuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza usługi instytucji rynku pracy (rekrutacja personelu, rozwój firmy, rozwój indywidualny pracowników, instytucje pomocy społecznej oraz instytucje szkoleniowe). Obszary te i związane z nimi grupy użytkowników rekomendowane zostały przez uczestników testu oraz w drodze ewaluacji produktu finalnego.

DZIAŁANIA i NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia

Narzędzia opracowane są w taki sposób, by mogły być zastosowane przez psychologów z instytucji rynku pracy czy NGO bez konieczności zmiany przepisów prawa. By poprawnie użytkować narzędzie, warto zapewnić opiekę zdalną. Sprawować ją może psycholog, który poprzez platformę będzie miał kontakt z osobą wypełniającą kwestionariusze.

W celu wykorzystania produktu finalnego w formie programu komputerowego przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem.

Uzyskane wyniki mogłyby zostać dodatkowo omówione na spotkaniu z psychologiem. Rozwiązaniem bezkosztowym mogłoby być ich omówienie podczas spotkania z psychologiem np. w Powiatowym Urzędzie Pracy, MOPR lub innej publicznej instytucji, która zatrudnia psychologów.

W celu wykorzystania produktu finalnego w postaci programu komputerowego przez pracownika instytucji służb zatrudnienia do diagnozy osoby pracującej, zagrożonej bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Pracownik służb zatrudnienia powinien przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i mieć dostęp do komputera. Psycholog powinien poświęcić swój czas na szersze omówienie uzyskanych wyników. Kosztem w takim przypadku jest czas poświęcony przez niego oraz ewentualny koszt wynajęcia sali.

W celu wykorzystania produktu finalnego w formie aplikacji zdalnej przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak dysponować aktywnym adresem e-mail oraz przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem. Niezbędny jest dostęp do komputera z podłączonym Internetem. W niektórych przypadkach pojawić się może komunikat o kontakcie z psychologiem. W takich przypadkach należałoby pokazać te wyniki i kwestionariusze psychologowi. Można to bez kosztów zrobić z psy-

chologiem pracującym w publicznych instytucji rynku pracy, np. w Powiatowym Urzędzie Pracy, lub poszukać psychologa udzielającego prywatnych porad. Koszt takiego spotkania szacowany jest na około 100-150 zł za godz. W celu wykorzystania produktu finalnego w aplikacji zdalnej przez pracownika instytucji służb zatrudnienia do diagnozy osoby pracującej, zagrożonej bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotnej także nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba badana musi jednak dysponować aktywnym adresem
e-mail. Pracownik służb zatrudnienia powinien przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i mieć dostęp do komputera z podłączonym Internetem. Psycholog powinien, niezależnie od interpretacji uzyskanych w aplikacji, omówić uzyskane wyniki. Kosztem w takim przypadku jest czas poświęcony przez niego oraz ewentualny koszt wynajęcia sali i użycia Internetu.

Wskazane jest także zaangażowanie zdalnego psychologa do zarządzania narzędziem i oceny wielu osób (wsparcie indywidualne poprzez mail i skype, pomoc techniczna, komentarze przy skrajnych wynikach, odpowiedzi na pytania klientów dotyczące przedmiotu oceny). Koszt zaangażowania zdalnego psychologa wspierającego 30 użytkowników platformy może być ograniczony do minimum, jeżeli organizacja administrująca portalem doradczym ma specjalistę na etacie (oddelegowanie w 1/8 etatu). Miesięczny koszt zaangażowania zdalnego psychologa nie powinien przekroczyć kosztu 16 godzin pracy specjalisty w danym regionie i może być ograniczony do okresu funkcjonowania platformy (na przykład w ramach konkretnego projektu lub akcji sezonowej). Koszt ten można też minimalizować przez zlecenie opieki zdalnej psychologom prowadzącym wyjazdowe warsztaty integracyjne, jako dodatkowe zadanie.

Dodatkowym kosztem są szkolenia wyjazdowe w ośrodkach wypoczynkowo-edukacyjnych lub ośrodkach kształcenia praktycznego. W tym przypadku koszty będą się wahać w zależności od standardu ośrodka, okresu realizacji (ceny sezonowe) oraz liczebności grup. Koszt jednorazowego zjazdu z wyżywieniem i transportem 20-osobowej grupy może nie przekroczyć 200 PLN za udział jednej osoby. Wskazane jest łączenie narzędzia ze standardowymi projektami aktywizacyjnymi, warsztatami psychologicznymi, wówczas koszty zastosowania narzędzia mogą ograniczyć się do czasu pracy zdalnego psychologa oraz standardowych kosztów administrowania portalem (wynajęcie serwera, pomoc techniczna).

Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia

Model Sterowności Pracownika (PF5) można modyfikować podobnie jak narzędzia do oceny ekwiwalentów (PF4), jednak w zakresie treści merytorycznych dokonać tego mogą tylko psycholodzy lub dyplomowani doradcy zawodowi z doświadczeniem w psychometrii (stąd też nie jest zalecana modyfikacja narzędzia, a jedynie sposób jego wykorzystania). Osoby takie mogą otrzymać specjalny status administratora platformy doradczej, z możliwością korekty treści itemów (w przypadku gdy użytkownicy zgłaszają nieprawidłowości, niejasności) lub też przygotowywania dodatkowych interpretacji dla różnych poziomów wyników w skalach. Procedury te testowane były w ramach projektu, a platforma oferuje specjalny panel dla doradców doskonalących i rozwijających narzędzia diagnostyczne. Dodatkowo w celu wprowadzenia modyfikacji od strony technicznej niezbędna jest specjalistyczna wiedza informatyczna pozwalająca na odpowiednie modyfikacje w środowisku informatycznym. Modyfikacje te uwzględniają potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe. Zatem konstrukcja narzędzia uwzględnia daleko idące modyfikacje ostatecznych kwestionariuszy w zakresie, jaki nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku tradycyjnych opracowań bazujących na „formach papierowych" narzędzi. Zakres modyfikacji i uprawnienia użytkowników do realnego wprowadzania zmian jako alternatywy do możliwości zgłaszania przez instytucje doradcze lub klientów potrzeb zmian czy nowych opracowań interpretacji czy progów w skalach zależeć będzie w istocie od docelowego administratora platformy, który określi charakter dalszych działań rozwojowych. Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z instytucjami działającymi na rzecz grupy docelowej, projektodawcami i doradcami zawodowymi (na przykład stowarzyszenia doradców zawodowych, fora organizacji i specjalistów). Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać interpretacje do zawodów strategicznych w regionie oraz progi w skalach do specyfiki różnych grup docelowych (osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne, mniejszości kulturowe lub religijne) – w tym przypadku platforma może wygenerować raporty statystyczne dla poszczególnych grup klientów, dzięki czemu zwiększy się trafność narzędzia (wykorzystanie potencjału internetowej bazy danych w dalszych pracach normalizacyjnych). Wymaga to jednak uzupełnienia formatki rejestracyjnej o dane ważne dla tego typu norm (zmienne niezależne). W produkcie finalnym testu doradca ze statusem administratora platformy doradczej może ustalać (korygować) progi dla poziomów wyników (niski, średni, wysoki) dla poszczególnych

skal we wszystkich kwestionariuszach z uwzględnieniem rozkładu wyników pozyskanych w trakcie stosowania narzędzia oraz korygować, uzupełniać lub dodawać opisy lub interpretacje dla poziomów wyników − w ten sposób narzędzie może być modyfikowane na potrzeby grup docelowych, społeczności czy firm. Dodatkowo dowolnie można korygować program warsztatów wyjazdowych, reagując na specyficzne potrzeby grupy, okoliczności lokalnego rynku pracy czy wskaźniki innych projektów realizowanych z zastosowaniem tego narzędzia. Zakres zmian jest nieograniczony i zależy od inwencji trenera, jednak każdorazowo należy pamiętać o komplementarności wsparcia z pozostałymi narzędziami i krokami modelu.

1.3. Model PRZYŚPIESZENIA rozwoju pracownika

Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika rozumiany jako modelowy schemat działań jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań edukacyjnych. Model to pakiet narzędzi do szybkiej edukacji i reorientacji zawodowej opartej na metodzie Colina Rosa z portalem edukacyjnym e-Reorientacja, szkoleniami wyjazdowymi Reorientacja – Grupy. Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika − aplikacja zdalna wraz z programem wyjazdów Reorientacja – Grupy. Program komputerowy wraz z aplikacją zdalną zintegrowany z Drzewem Ekwiwalentów oraz Treningiem Sterowności w formie portalu edukacyjnego kojarzącego kompetencje formalne oraz alternatywne i nieformalne (ekwiwalenty zmiany) z Drzewa Ekwiwalentów w modelu szybkich szkoleń usamodzielniających. Program jest produktem finalnym w zakresie rozwiązań przyśpieszenia reorientacji. Model powstał jako odpowiedź na konieczność opracowania „samoobsługowych" metod szkoleniowych, jednocześnie bardziej dostępnych dla pracujących. Pracodawcy korzystający z outplacementu nie akceptują faktu absorbowania szkoleniami pracowników w trakcie pracy, co wydłuża proces outplacementu. Konieczne są rozwiązania zdalne przyśpieszające szkolenie pracujących, dzięki czemu zwiększy się ich udział w usługach rynku pracy w modelu rozgrupowanym, co bardziej odpowiada realiom podlaskiej gospodarki oraz celom strategii e-Podlaskie w zakresie e-Edukacji. Model ten skierowany jest do pracowników, osób zagrożonych zwolnieniem lub na wypowiedzeniu, a także do osób bezrobotnych.

Innowacja tego modelu związana jest z zaadaptowaniem w nowym obszarze wsparcia metody Colina Rosa (szybkie i samodzielne wewnątrzsterowne uczenie się) do reorientacji zawodowej oraz treningu sterowności w obszarach zawodowych. Przyśpieszenie edukacji osób

mało dyspozycyjnych (okres wypowiedzenia) i umożliwienie im nauki po pracy lub w domu zwiększa dostępność usług outplacementu oraz chroni przed przerwą w aktywności zawodowej. Innowacją tego modelu jest także unikalne łączenie edukacji zdalnej z warsztatami wyjazdowymi (integracyjnymi) z udziałem doradców zawodowych, psychologów oraz autorów opracowań zdalnych dostępnych na platformie edukacyjnej. Model ten finalizuje dwa poprzednie produkty związane ze wsparciem procesu reorientacji zawodowej zwalnianego pracownika, jakimi są: (PF1): Model Ekwiwalentów Pracownika oraz (PF5): Model Sterowności Pracownika. Narzędzia te współpracują według logiki działania: oceń zasoby ⇒ podejmij strategiczne decyzje na podstawie wyników oceny ⇒ rozwijaj szybciej swoje zasoby w kierunkach dostosowanych do własnych możliwości i sytuacji rynkowej. Dlatego też narzędzia te należy stosować łącznie w celu pełnego wykorzystania ich potencjału, zgodnie z poniższym schematem:



Obok metody nauki zdalnej (e-learning) w narzędziu oferowana jest komplementarnie metoda treningu zawodowego oraz planowania kariery w zakresie wybranych modułów zawodowych z udziałem mistrzów zawodu (autorów opracowań) oraz doradców i trenerów pracujących z klientem na etapach bilansu ekwiwalentów oraz treningu psychologicznego zwiększającego samodzielność i sterowność pracownika. Konstrukcja platformy edukacyjnej wymusza podejmowanie decyzji przez ucznia, planowanie własnej aktywności edukacyjnej, zarządzanie czasem a przede wszystkim trenuje odpowiedzialność i sprawczość poprzez techniki aktywizujące na platformie społecznościowej.

Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika jest programem komputerowym, a także aplikacją zdalną w zakresie rozwiązań edukacyjnych (wsparcie edukacji i samokształcenia) w procesie poszukiwania nowych możliwości pracy czy zatrudnienia w czasach kryzysu. Są to zatem narzędzia kierowane do pracowników zagrożonych utratą pracy, zwolnionych oraz pozostających w okresie wypowiedzenia, czy też wreszcie planowanych do przesunięć na inne stanowiska pracy. Model ten powstał w odpowiedzi na konieczność opracowania „samoobsługowych” metod

szkoleniowych, jednocześnie bardziej dostępnych dla pracujących. Pracodawcy korzystający z outplacementu nie akceptują faktu absorbowania szkoleniami pracowników w trakcie pracy, co wydłuża proces outplacementu. Konieczne są rozwiązania zdalne przyśpieszające szkolenie pracujących dzięki czemu zwiększy się ich udział w usługach rynku pracy w modelu rozgrupowanym, co bardziej odpowiada realiom podlaskiej gospodarki oraz celom strategii e-Podlaskie w zakresie e-Edukacji.

ELEMENTY modelu

W ramach trzeciego etapu modelu zaproponowano pakiet narzędzi związanych z przyśpieszonym uczeniem się pracownika z wykorzystaniem metody Colina Rose w reorientacji zawodowej. Metoda ta dodatkowo wzmacnia sterowność pracownika, bazując na autonomii w *uczeniu się* oraz dostosowaniu tempa i hamornogramu nauki do specyficznych potrzeb i predyspozycji pracownika, ułatwiając łączenie naukę nauki nowego zawodu z pracą w przypadku okresu wypowiedzenia. Narzędzia opracowano w dwóch wersjach: w wersji *OFF-line* w postaci programu komputerowego do zastosowań w firmie w przypadku zwolnień monitorowanych lub w instytucji szkoleniowej, bez konieczności korzystania z Internetu oraz w wersji *ON-line* w postaci specjalnej platformy internetowej zwiększającej dostępność klientów i pracowników do narzędzi oceny. W dalszej części rozdziału przedstawiono poszczególne wersje narzędzia wraz z warunkami ich zastosowania.

PROGRAM KOMPUTEROWY Reorientacja (OFF-line)

Program komputerowy Reorientacja to prosty panel kierujący użytkownika programu komputerowego (zarówno w strefie *Firma*, jak i w strefie *Pracownik*) do oferty platformy zdalnej. Dodatkowo obok oferty 5 kursów zdalnych panel przekierowania oferuje opisy tych kursów w formie zestawień bloków tematycznych składających się na każdy kurs. Po wybraniu kursu w oknie panelu, użytkownik może zapoznać się z jego ofertą oraz połączyć się bezpośrednio z platformą edukacyjną. Połączenie panelu z pozostałymi funkcjami programu komputerowego łączy spójnie wszystkie trzy kroki modeli outplacementu, zamykając logiczną strukturę wsparcia. W tym przypadku funkcja ta może ograniczać się do przekierowania zainteresowanego użytkownika bezpośrednio do platformy edukacyjnej z pełną funkcjonalnością charakterystyczną dla platform e-learningowych. W dalszych pracach rozwojowych nad narzędziem możliwe jest wykorzystanie kart rejestracyjnych klientów

programu komputerowego do automatycznego rejestrowania klienta w platformie edukacyjnej z opcją (fakultatywną) przeniesienia danych (eksportu) z ocen i kwestionariuszy do bazy danych platformy.

KONTENT ZDALNY e-Reorientacja (ON-line)

Opracowany został portal zdalnej nauki na potrzeby przyjętego planu działania e-Reorientacja, komunikacji i współpracy z opiekunami zdalnymi szkoleń oraz psychologami wspierającymi trening sterowności w ramach e-Treningu Sterowności. Opracowanie narzędzia w formie komputerowej aplikacji internetowej ułatwiło samodzielne zastosowanie narzędzia przez grupę docelową, co zwiększa szanse jego zastosowań, gdy osoba pracująca nie chce lub nie może korzystać z tradycyjnych szkoleń i doradztwa edukacyjnego. W ramach portalu dostępnych jest 5 kontentów do 5 zawodów (księgowość, telepraca, projektowanie stron www, grafika komputerowa, obsługa sekretariatu). W ramach testu opracowano treści programowe, ćwiczenia, materiały szkoleniowe zgodnie z metodologią Colina Rosa. Opracowanie aplikacji realizuje założenia e-EDUKACJI w zakresie udostępniania treści i narzędzi dla wszystkich mieszkańców województwa podlaskiego, w szczególności zamieszkujących obszary o słabej infrastrukturze edukacyjnej, co stanowi wartość dodaną narzędzia. Wersja internetowa zwiększa dostępność narzędzia, które może być zastosowane przez pracownika (klienta) w dowolnym czasie i miejscu. Obok walorów typowych dla programu komputerowego (wszystkie materiały szkoleniowe w jednym miejscu) oferuje ona dodatkowe korzyści związane ze społecznościowym charakterem narzędzia (szkolenie jest wpisane w proces społeczny, wzajemne motywowanie, moderator szkolenia). Osoba chcąca korzystać z aplikacji powinna wejść na stronę http://www.innowacjenazakrecie.pl, następnie wybrać strefę *Pracownik* i zakładkę *Platforma*.

Aplikacja zdalna umożliwia nadanie uprawnień trenera dla zarządzających procesem nauki zdalnej (opiekunowie konwentów) udzielających dodatkowego wsparcia poprzez komunikatory (mail, skype). Program automatycznie generuje adresy wysyłkowe oraz połączenia telefoniczne, korzystając z danych zawartych w formularzach rejestracyjnych opiekunów i uczestników grup szkoleniowych. W dalszych pracach rozwojowych nad narzędziem można wykorzystać bramki sms do powiadamiania uczestników grupy o ważnych wydarzeniach lub komunikatory skype automatycznie łączące rozmowy pomiędzy uczestnikami grup szkoleniowych (warsztatów wyjazdowych). Moduł e-Reorientacji składa się z 5 kontentów szkoleń zdalnych oraz dodatkowo z 4 narzędzi zarządzania procesem szkoleń zdalnych oraz

wspierających wymianę wiedzy pomiędzy członkami grup szkoleniowych na zasadzie intermentoringu.

SZKOLENIA ZAWODOWE oferowane w wersji zdalnej opracowano z mistrzami zawodu i specjalistami. Materiały dydaktyczne i prezentacje, testy i sprawdziany ukazują praktyczne zagadnienia następujących zawodów:

- KSIĘGOWOŚĆ – kurs zawiera 11 tematów (modułów) oraz 18 lekcji wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Podstawowe informacje o rachunkowości, środki gospodarcze; Lekcja 1. Rachunkowość − definicja, zakres, zasady; Lekcja 2. Środki gospodarcze oraz źródła ich finansowania; Moduł 2: Budowa i zasady funkcjonowania konta księgowego, zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych; Lekcja 3. Ewidencja operacji gospodarczych; Lekcja 4. Zasady prowadzenia ksiąg rachunkowych; Moduł 3: Środki pieniężne jako składnik majątku obrotowego; Lekcja 5. Aktywa pieniężne i ich ewidencja; Lekcja 6. Podatek od towarów i usług; Moduł 4: Podstawowe informacje o aktywach obrotowych, podatku od towarów i usług; Lekcja 7. Wycena i ewidencja rzeczowych aktywów trwałych; Lekcja 8. Rzeczowe aktywa obrotowe – zapasy; Moduł 5: Określenie wartości firmy, rozrachunków z dostawcami, odbiorcami i urzędami; Lekcja 9. Wartości niematerialne i prawne; Lekcja 10. Rozrachunki w księgach rachunkowych; Moduł 6: Działalność operacyjna jednostki, sprawozdania finansowe; Lekcja 11. Przychody podstawowej działalności operacyjnej; Lekcja 12. Podatek dochodowy od osób prawnych; Moduł 7: Instalacja programu Comarch ERP Opt!ma; Lekcja 13. Rozpoczęcie pracy z programem Comarch ERP Optima; Moduł 8: Rozpoczęcie pracy z programem Comarch ERP Optima; Lekcja 14. Konfiguracja programu Comarch ERP Optima; Moduł 9: Moduł Kasa/Bank; Lekcja 15. Moduł Kasa/Bank; Moduł 10: Księga Handlowa i Środki Trwałe. Lekcja 16. Księga Handlowa i Środki Trwałe; Lekcja 17. Księga Podatkowa; Moduł 11: Moduł Książka Przychodów i Rozchodów; Lekcja 18. Książka Przychodów i Rozchodów.
- TELEPRACA – kurs zawiera 9 tematów (modułów) oraz 30 lekcji wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Telepraca na świecie i w Polsce; Lekcja 1. Historia i rozwój telepracy; Lekcja 2. Telepraca z perspektywy rynku pracy; Lekcja 3. Praca zdalna a stosunki pracy; Moduł 2: Kodeks pracy a różne formy zatrudnienia;

Lekcja 4. Telepraca w prawodawstwie – kodeks pracy; Lekcja 5. Rozwiązania prawne dotyczące telepracy w Polsce; Moduł 3: Telepraca i jej formy organizacyjne; Lekcja 6. Pojęcie terminu telepraca, telepracodawca, telepracownik; Lekcja 7. Dziedziny zastosowania telepracy; Lekcja 8. Koncepcja elastycznej pracy; Lekcja 9. Formy organizacyjne i zasady stosowania telepracy; Moduł 4: Telepraca – korzyści i koszty dla pracodawcy; Lekcja 10. Korzyści dla pracodawcy; Lekcja 11. Korzyści dla pracującego; Lekcja 12. Korzyści makroekonomiczne; Lekcja 13. Wady i zalety telepracy; Moduł 5: Zarządzanie telepracownikami; Lekcja 14. Zmiana metod w zarządzaniu. Telezarządzanie – produkt, nie proces; Lekcja 15. Style i metody zarządzania telepracownikiem; Lekcja 16. Rekrutacja i dobór pracowników; Lekcja 17. Wpływ telepracy na zarządzanie zasobami ludzkimi. Motywowanie pracowników zdalnych; Moduł 6: Pomiary efektywności i wyników pracy zdalnej; Lekcja 18. Efektywność a styl pracy telepracownika; Lekcja 19. Telespotkania, telekonferencje i informacje zwrotne w pracy; Lekcja 20. Zaufanie w pracy: pracodawca – pracownik. Skoncentrowanie się na produkcie, czyli efekcie pracy; Moduł 7: Zasady bezpieczeństwa i higieny pracy; Lekcja 21. Telepraca a wymagania BHP; Lekcja 22. Niebezpieczeństwa dla pracodawców; Moduł 8: Telepraca w praktyce; Lekcja 23. Cechy socjodemograficzne telepracowników; Lekcja 24. Teleologie teleinformatyczne wykorzystywane w telepracy; Lekcja 25. Przyczyny wyboru pracy w systemie zdalnym; Lekcja 26. Telepraca dla osób niepełnosprawnych; Moduł 9: Zarządzanie bezpieczeństwem danych w pracy zdalnej; Lekcja 27. Polityka bezpieczeństwa IT; Lekcja 28. Systemy jakości i systemy bezpieczeństwa; Lekcja 29. Ochrona danych osobowych w pracy zdalnej; Lekcja 30. Kontrola systemu danych.

- PROJEKTOWANIE STRON WWW – kurs zawiera 10 tematów (modułów) oraz 40 lekcji wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Podstawowe informacje dotyczące budowy stron internetowych; Lekcja 1. Terminologia i składnia języka HTML; Lekcja 2. Elementy i semantyka języka HTML; Lekcja 3. Omówienie użytecznego oprogramowania; Lekcja 4. Struktura dokumentu HTML; Moduł 2: Struktura treści dokumentu HTML; Lekcja 5. Model pudełkowy; Lekcja 6. Klasy i identyfikatory; Lekcja 7. Nowe znaczniki semantyczne; Lekcja 8. Hiperłącza; Moduł 3: Elementy wizualne w dokumencie HTML; Lekcja 9. Elementy

graficzne, audio i wideo; Lekcja 10. Tabele; Lekcja 11. Formularze; Lekcja 12. Ramki pływające; Moduł 4: Wygląd dokumentu HTML; Lekcja 13. Kaskadowe arkusze stylów CSS; Lekcja 14. Definiowanie wyglądu przy użyciu arkusza CSS; Lekcja 15. Animacje i transformacje elementów; Lekcja 16. Dostosowywanie strony dla różnych rozdzielczości ekranu; Moduł 5: Elementy interaktywne i publikacja dokumentu HTML w Internecie; Lekcja 17. Wykorzystanie języka JavaScript; Lekcja 18. Podstawy SEO; Lekcja 19. Walidacja kodu HTML; Lekcja 20. Publikacja strony; Moduł 6: Tworzenie prostego dokumentu HTML; Lekcja 21. Prosty dokument HTML; Lekcja 22. Stosowanie nagłówków; Lekcja 23. Stosowanie akapitów; Lekcja 24. Stosowanie znaczników liniowych; Moduł 7: Tworzenie zaawansowanej struktury treści dokumentu HTML; Lekcja 25. Podział dokumentu na obszary; Lekcja 26. Nadawanie obszarom klas i identyfikatorów; Lekcja 27. Wykorzystanie nowych znaczników semantycznych; Lekcja 28. Tworzenie hiperłączy; Moduł 8: Dodawanie elementów wizualnych do dokumentu HTML; Lekcja 29. Dodawanie grafiki, plików audio i wideo; Lekcja 30. Tworzenie tabel; Lekcja 31. Tworzenie formularzy; Lekcja 32. Dodawanie ramek pływających z zewnętrzną zawartością; Moduł 9: Definiowanie wyglądu dokumentu HTML; Lekcja 33. Wykorzystanie kaskadowych arkuszy stylów CSS w praktyce; Lekcja 34. Definiowanie wyglądu przy użyciu arkusza CSS; Lekcja 35. Wprowadzanie animacji i transformacji elementów; Lekcja 36. Dostosowywanie strony dla różnych rozdzielczości ekranu; Moduł 10: Elementy interaktywne i publikacja dokumentu HTML w Internecie – ćwiczenia; Lekcja 37. Wykorzystanie podstawowych możliwości języka JavaScript; Lekcja 38. Optymalizacja dokumentu HTML; Lekcja 39. Walidowanie kodu dokumentu HTML; Lekcja 40. Publikowanie dokumentu HTML w Internecie.

- GRAFIKA KOMPUTEROWA – kurs zawiera 12 tematów (modułów) oraz 13 lekcji wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Grafika komputerowa; Lekcja 1. Definicja, historia, zastosowanie grafiki komputerowej; Lekcja 2. Grafika wektorowa i rastrowa; Moduł 2: Grafika komputerowa − istotne zagadnienia; Lekcja 3. Kolor; Moduł 3: Corel Draw – wprowadzenie; Lekcja 4. Corel Draw – wprowadzenie; Moduł 4: Rysowanie, Wypełnienia; Lekcja 5. Rysowanie, Wypełnienia; Moduł 5: Praca z tekstem; Lek-

cja 6. Praca z tekstem; Moduł 6: Interakcyjne efekty; Lekcja 7. Interakcyjne efekty; Moduł 7: Mapy bitowe, import, eksport; Lekcja 8. Mapy bitowe; Moduł 8: Adobe Photoshop – wprowadzenie; Lekcja 9. Adobe Photoshop – wprowadzenie; Moduł 9: Selekcja; Lekcja 10. Selekcja; Moduł 10: Warstwy; Lekcja 11. Warstwy; Moduł 11: Narzędzia malarskie i dopasowanie kolorystyczne; Lekcja 12. Narzędzia malarskie i dopasowanie kolorystyczne; Moduł 12: Tekst, filtry, optymalizacja obrazu; Lekcja 13. Tekst, filtry, optymalizacja obrazu.

- OBSŁUGA SEKRETARIATU – kurs zawiera 11 tematów (modułów) oraz 33 lekcje wraz z materiałami szkoleniowymi i testami dla każdego modułu. PROGRAM KURSU: Moduł 1: Zasady funkcjonowania sekretariatu; Lekcja 1. Miejsce sekretariatu w strukturze organizacyjnej firmy; Lekcja 2. Specjalistyczne wyposażenie sekretariatu; Lekcja 3. Charakterystyka pracy biurowej oraz rola sekretariatu w biurze, zasady savoir-vivre; Lekcja 4. Zadania i obowiązki sekretarki, cechy psychofizyczne, kultura osobista, elementy wizażu; Moduł 2: Organizacja stanowiska pracy i zarządzanie biurem; Lekcja 5. Planowanie, organizowanie, przywództwo i kontrolowanie pracy w sekretariacie. Funkcje i umiejętności kierownicze; Lekcja 6. Style kierowania; Moduł 3: Kreowanie wizerunku firmy; Lekcja 7. Budowanie pozytywnego wizerunku własnego oraz firmy – public relations; Lekcja 8. Zachowanie się w różnych okolicznościach. Reguły przyjmowania interesantów oraz gości; Moduł 4: Skuteczna komunikacja interpersonalna; Lekcja 9. Zasady efektywnej komunikacji; Lekcja 10. Komunikacja werbalna i niewerbalna; Lekcja 11. Bariery w komunikacji; Moduł 5: Obsługa klienta i udzielanie informacji; Lekcja 12. Kontakt bezpośredni z interesantem. Biznesowe rozmowy telefoniczne; Lekcja 13. Działania w przestrzeni biurowej. Przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy; Moduł 6: Asertywność w biurze i umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach; Lekcja 14. Istota i zasady zachowań asertywnych. Postawa asertywna w zachowaniu i relacjach z innymi ludźmi; Lekcja 15. Asertywność w miejscu pracy. Asertywne wyrażanie poglądów; Lekcja 16. Skuteczna walka ze stresem. Opanowanie i dystans. Techniki radzenia ze stresem. Techniki radzenia ze zdenerwowanym klientem; Moduł 7: Redagowanie pism; Lekcja 17. Pojęcie i rodzaje pism; Lekcja 18. Zasady redagowania pism biurowych. Elementy składowe pisma; Lekcja 19. Blankiety korespondencyjne i adresowanie kopert; Lekcja 20.

Protokoły, sprawozdania, notatki służbowe; Moduł 8: Organizacja obiegu korespondencji w firmie; Lekcja 21. Instrukcja kancelaryjna. Systemy kancelaryjne; Lekcja 22. Dziennik korespondencyjny; Lekcja 23. Przechowywanie i archiwizowanie dokumentów; Moduł 9: Korespondencja przychodząca i wychodząca z firmy; Lekcja 24. Przyjmowanie, otwieranie, sprawdzanie korespondencji; Lekcja 25. Wysyłanie korespondencji; Lekcja 26. Obsługa przesyłek przychodzących i wychodzących z firmy; Moduł 10: Korespondencja służbowa; Lekcja 27. Korespondencja w sprawach osobowych i administracyjnych; Lekcja 28. Korespondencja w sprawach handlowych i transportowych.; Lekcja 29. Korespondencja w sprawach finansowych; Lekcja 30. Korespondencja tajna i poufna; Moduł 11: Organizacja spotkań służbowych; Lekcja 31. Typy spotkań firmowych. Organizacja zebrań; Lekcja 32. Organizacja konferencji. Relacje biznesowe podczas ważnych spotkań; Lekcja 33. Organizacja podróży służbowych.

NARZĘDZIA EDUKACYJNE, materiały szkoleniowe obok walorów narzędzia komputerowego oferują dodatkowe korzyści platformy internetowej:

- FORUM – to narzędzie komunikacyjne pozwalające zamieszczać użytkownikom swoje wypowiedzi, porządkować je ze względu na temat (czyli rozpoczynać nowe wątki i wypowiadać się w wątkach już istniejących) oraz komentować wypowiedzi innych uczestników. Jest to forma wypowiedzi zazwyczaj publiczna i bez ograniczeń czasowych − każdy może przejrzeć wątki forum wtedy, kiedy jest mu wygodnie − miejsce wymiany informacji i poglądów przez uczestników grupy szkoleniowej.
- OPIS KURSU – to narzędzie motywujące do udziału w kursie. W krótkiej formie opisuje cele kursu oraz znaczenie zawodu na rynku pracy.
- MODUŁY – to narzędzie porządkujące moduły (tematy) kursu. Uczestnik kursu zalicza kolejne moduły poprzez realizowanie składających się na nie lekcji. Każdy moduł kończy się testem, a jego zaliczenie jest warunkiem przejścia do kolejnego modułu.
- OPIS MODUŁU – to narzędzie służące do zapoznania się z celem edukacyjnym, zawartością każdego modułu poprzez krótki opis.
- MATERIAŁY – to narzędzie do gromadzenia informacji na temat danego modułu. Materiały multimedialne, szkoleniowe oraz

informacyjne przyporządkowane są do modułów. Narzędzie umożliwia nie tylko przeglądanie materiałów, lecz także gromadzenie i porządkowanie nowych dokumentów.
- TEST – to narzędzie do sprawdzenia wiedzy na koniec modułu. Zaliczenie testu jest warunkiem przejścia do kolejnego modułu. Narzędzie oferuje przyjazny sposób odpowiadania na pytania testu z paskiem postępu ukazującym stan realizacji testu.
- WYNIKI – to narzędzie porządkowania informacji o postępach edukacyjnych i zakończonych modułach i lekcjach, które są prezentowane w formie wyników z testów.

Funkcjonalność narzędzia korzysta ze sprawdzonych i popularnych rozwiązań portali społecznościowych (co zwiększa przyjazność narzędzia) oraz realizuje postulaty metody Colina Rosa w zakresie zwiększania sterowności (poczucia kontroli wewnętrznej, odpowiedzialności, samodzielności i przedsiębiorczości) uczestników procesu edukacyjnego. Elastyczność narzędzia umożliwia dostosowanie tempa i czasu edukacji do indywidualnych predyspozycji związanych z trybem życia lub wiekiem, co zwiększa efektywność nauki oraz umożliwia godzenie życia zawodowego i rodzinnego. Narzędzia zdalne opracowano i przygotowano jako uzupełnienie tradycyjnych warsztatów treningowych, zgodnie z rekomendacjami Colina Rosa oraz metodą blended learning.

WARSZTATY WYJAZDOWE Reorientacja – Grupy

Opracowany i testowany był program warsztatów wyjazdowych Reorientacja – Grupy. Przygotowano cztery dwudniowe warsztaty realizowane w odstępach średnio comiesięcznych. Warsztaty te przeplatane są z warsztatami Trening Sterowności, czyli z drugim krokiem modelu (PF5). Realizacja szkoleń wyjazdowych w formie zjazdów realizowanych w odstępach średnio comiesięcznych, w formie grupowej (tradycyjnej, bezpośredniej) jest koniecznym uzupełnieniem szkoleń zawodowych prowadzonych zgodnie z metodologią Colina Rosa. Zajęcia miały dodatkowo charakter integracyjny, realizujący zadania grup wsparcia dla osób w kryzysie, co uzasadnia koszty związane z dojazdem na zajęcia psychologiczne. Zajęcia realizowane w formie wyjazdowej, w miejscu sprzyjającym relaksowi, z dala od stresogennego środowiska dotkniętego kryzysem, restrukturyzacją, miały charakter terapeutyczny. W ramach każdego warsztatu oprócz zajęć merytorycznych przewidziano czas na relaks i kontakt z przyrodą. Warsztaty pełniły też dodatkowo funkcję zajęć praktycznych

uzupełniających naukę teoretyczną, co zwiększa efektywność całego narzędzia. Uczestnicy mogli z udziałem autora opracowania zdalnego (mistrza zawodu, specjalisty, trenera) ćwiczyć praktyczne umiejętności, w tym manualne, związane z danym zawodem.

UŻYTKOWNICY, którzy mogą stosować narzędzie

Narzędzie było używane przez pracowników modernizowanych firm i osoby bezrobotne, które zgłosiły chęć udziału w Teście ESP_Pracownik. W testowanym modelu zapewniono pomoc opiekuna zdalnego, trenera. Testowane były rozwiązania zdalnych usług edukacyjnych oraz harmonogramu (zdalnego, grupowego) dostosowanego do dyspozycyjności osoby pracującej lub intensywnie poszukującej pracy, jako alternatywa do szkoleń tradycyjnych uniemożliwiających działania na rynku pracy. Dodatkowo w ramach projektu zapewniono udział trenerów opracowujących materiały szkoleniowe jako trenerów na zjazdach i opiekunów kontentów, pełniących dyżury zdalne. Narzędzie używane było przez pracowników modernizowanych firm z udziałem trenera osobistego, także w formule opiekuna zdalnego. Docelowo, po zakończeniu projektu, narzędzie kierowane jest do:

- Trenerów zawodu, e-edukatorów, pracowników instytucji szkoleniowych oraz innych osób zajmujących się promocją kształcenia ustawicznego i szkoleń e-learningowych.
- Doradców zawodowych, trenerów osobistych, doradców kariery oraz pośredników pracy, pracowników środowiskowych oraz innych specjalistów instytucji rynku pracy, instytucji szkoleniowych oraz pomocy społecznej – osób wspierających proces reorientacji zawodowej osób zwalnianych z pracy. Narzędzie zostało przygotowane w taki sposób, że nie wymaga angażowania specjalistów z uprawnieniami do stosowania narzędzi psychometrycznych.
- Pracowników zatrudnionych w modernizowanej, restrukturyzowanej firmie rozumianych jako uczestników oceny kompetencji w modernizowanej firmie w ramach oceny obligatoryjnej (ocena okresowa, przygotowanie do przesunięć w ramach formy lub zwolnień) oraz spontanicznie dokonujących oceny w ramach oceny fakultatywnej (planowanie własnego rozwoju w firmie) – w tym przypadku narzędzie jest uzupełnieniem i wspiera model outplacementu wewnętrznego, w szczególności portal Intermentoringu (PF3).

- Byłych pracowników oraz pracowników w okresie wypowiedzenia poszukujących nowych kierunków rozwoju zawodowego – planowanie reorientacji zawodowej.

Ta grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obszarach wykraczających poza usługi instytucji rynku pracy (rekrutacja personelu, rozwój firmy, indywidualny rozwój pracowników, instytucje pomocy społecznej oraz instytucje szkoleniowe). Obszary te i związane z nimi grupy użytkowników rekomendowane zostały przez uczestników testu oraz w drodze ewaluacji produktu finalnego.

DZIAŁANIA i NAKŁADY niezbędne do zastosowania narzędzia

Narzędzia opracowane są w taki sposób, by mogły mieć zastosowanie przez psychologów z instytucji rynku pracy czy NGO bez konieczności zmiany przepisów prawa. By poprawnie użytkować narzędzie, warto dodatkowo zapewnić zdalną opiekę trenera. W celu wykorzystania produktu finalnego w formie aplikacji przez osobę pracującą, zagrożoną bezrobociem, w okresie wypowiedzenia lub bezrobotną nie jest konieczne ponoszenie dodatkowych nakładów finansowych. Osoba taka musi jednak przynajmniej w minimalnym zakresie posługiwać się komputerem i posiadać aktywny adres e-mail

Wskazane jest także zaangażowanie zdalnego opiekuna kursu do zarządzania narzędziem oraz wsparcia uczestników (wsparcie indywidualne poprzez mail i skype, pomoc techniczna, komentarze przy skrajnych wynikach, odpowiedzi na pytania klientów dotyczące przedmiotu szkolenia). Koszt zaangażowania zdalnego opiekuna dla 30 użytkowników platformy może być ograniczony do minimum, jeżeli organizacja administrująca portalem doradczym ma specjalistę na etacie (oddelegowanie w 1/8 etatu). Miesięczny koszt zaangażowania zdalnego opiekuna nie powinien przekroczyć kosztu 16 godzin pracy specjalisty w danym regionie i może być ograniczony do okresu funkcjonowania platformy (na przykład w ramach konkretnego projektu lub akcji sezonowej). Koszt ten można też minimalizować dzięki zleceniu opieki zdalnej trenerom prowadzącym wyjazdowe warsztaty edukacyjne, jako dodatkowe zadanie. Dodatkowym kosztem są szkolenia wyjazdowe w ośrodkach wypoczynkowo-edukacyjnych lub ośrodkach kształcenia praktycznego. W tym przypadku koszty będą się wahać w zależności od standardu ośrodka, okresu realizacji (ceny sezonowe) oraz liczebności grup. Koszt jednorazowego zjazdu z wyżywieniem i transportem 20-osobowej grupy może

nie przekroczyć 200 PLN za udział jednej osoby. Wskazane jest łączenie narzędzia ze standardowymi projektami szkoleniowymi, wówczas koszty jego zastosowania mogą ograniczyć się do czasu pracy opiekuna zdalnego oraz standardowych kosztów administrowania portalem (wynajęcie serwera, pomoc techniczna).

Możliwe MODYFIKACJE i zmiany narzędzia

Model Przyśpieszenia Rozwoju Pracownika (PF6) można modyfikować, podobnie jak pozostałe zdalne narzędzia modelu, w zakresie typowym dla platform e-learningowych. Narzędzia stanowiące produkt finalny można modyfikować. W zakresie treści merytorycznych dokonać tego powinni specjaliści, eksperci z danej dziedziny, trenerzy. Osoby te powinny być odpowiedzialne za przygotowanie treści merytorycznych i przekazanie ich administratorowi platformy. Dodatkowo w celu wprowadzenia modyfikacji od strony technicznej niezbędna jest specjalistyczna wiedza informatyczna pozwalająca na odpowiednie modyfikacje w środowisku informatycznym (stąd też przede wszystkim nie jest zalecana modyfikacja narzędzia, a jedynie sposób jego wykorzystania). Osoby takie mogą otrzymać specjalny status administratora platformy edukacyjnej, z możliwością korekty treści edukacyjnych lub testów (stałe elementy stanowiące bazę edukacyjną kursu). Ponadto każdy opiekun kontentu ma możliwość przygotowywania dodatkowych materiałów szkoleniowych na życzenie uczestników szkolenia. W celu wprowadzenia modyfikacji od strony technicznej niezbędna jest specjalistyczna wiedza informatyczna pozwalająca na odpowiednie modyfikacje w środowisku informatycznym. Modyfikacje materiałów szkoleniowych uwzględniają potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia, doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe. Zatem konstrukcja narzędzia uwzględnia daleko idące modyfikacje ostatecznych kwestionariuszy, w zakresie, jaki nie jest możliwy do osiągnięcia w przypadku tradycyjnych opracowań bazujących na „formach papierowych" materiałów szkoleniowych. Zakres modyfikacji i uprawnienia użytkowników do realnego wprowadzania zmian jako alternatywy do możliwości zgłaszania przez instytucje doradcze lub klientów potrzeb zmian czy nowych opracowań zależeć będzie w istocie od docelowego administratora platformy, który określi charakter dalszych działań rozwojowych. Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z instytucjami działającymi na rzecz grupy docelowej, projektodawcami, doradcami zawodowymi (na przykład stowarzyszenia doradców zawodowych, fora organizacji i specjalistów) oraz instytucji szkoleniowych, co zapewni zaplecze do zajęć praktycz-

nych oraz doradcze wsparcie procesu edukacyjnego i całego procesu reorientacji. Dodatkowo dowolnie można korygować program warsztatów wyjazdowych, reagując na specyficzne potrzeby grupy, okoliczności lokalnego rynku pracy czy wskaźniki innych projektów realizowanych z zastosowaniem tego narzędzia. Zakres zmian jest nieograniczony i zależy od inwencji trenera, jednak każdorazowo należy pamiętać o komplementarności wsparcia z pozostałymi narzędziami i krokami modelu.

ROZDZIAŁ 2.
UZASADNIENIE I OCENA MODELU

2.1. Bariery i potrzeby outplacementu podlaskich pracowników

Rozdział ten stanowi podsumowanie badań jakościowych i ilościowych, które zostały przeprowadzone w odniesieniu do tematu wdrażania outplacementu w organizacjach, wśród pracowników i byłych pracowników organizacji oraz przedstawicieli instytucji wspierających rynek pracy z województwa podlaskiego.

W oparciu o analizę literatury przedmiotu przyjęto, że w ramach metod wspierających osoby zagrożone bezrobociem pracodawcy oprócz usług doradczo-szkoleniowych, obejmujących doradztwo zawodowe i szkolenia przekwalifikujące, powinni udzielać także wsparcia psychologicznego ułatwiającego poradzenie sobie z sytuacją trudną, zarówno w kontekście wyzwań zawodowych, jak i osobistych. Celem głównym badań była identyfikacja barier i potencjałów rozwoju narzędzi outplacementowych w podlaskich przedsiębiorstwach. Wyniki badania mają być podstawą do opracowania tzw. innowacyjnych produktów finalnych w ramach obszarów wsparcia pracowników.

Badania przeprowadzone metodą CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*) zostały zrealizowane w okresie od października do listopada 2012 roku. Objęły one 200 osób reprezentujących dwie grupy osób obecnych na rynku pracy. Mianowicie: pracowników przedsiębiorstw i osób bezrobotnych z doświadczeniem zwolnienia z pracy.

Ze względu na specyfikę badań dotyczących zagadnienia outplacementu w doborze respondentów za istotne przyjęto wskazanie kryteriów, jakimi są wiek i płeć. Ze względu na to badaniami zostali objęci pracownicy, w przypadku których sytuacja na rynku pracy najczęściej jest szczególnie trudna, a zatem mogą być też potencjalnie wspierani przez instrumenty programów outplacementowych. Grupy te to:

- kobiety, które bardzo często ze względu na macierzyństwo „są większym kosztem” dla pracodawcy i są zwalniane w przypadku poszukiwania pierwszych oszczędności. Ponadto kobiety, po-

nieważ pełnią jednocześnie role rodzinne i opiekuńcze, mają utrudniony dostęp do usług outplacementowych często realizowanych poza godzinami pracy. Są to też niekiedy osoby samotnie wychowujące co najmniej jedno dziecko, które mogą być postrzegane jako niepoświęcające wystarczającej uwagi pracy w stosunku do obowiązków rodzicielskich;

- osoby w wieku 50+, które są postrzegane jako posiadające nieaktualną wiedzę i umiejętności, niestanowiące rdzenia działalności organizacji oraz jako osoby, które wkrótce i tak przypuszczalnie odejdą na emeryturę;
- osoby z krótkim stażem pracy w danej firmie, w tym osoby –25. Zachodzi co do nich przypuszczenie, że nie są jeszcze zbyt dobrze zintegrowane z działalnością organizacji i że będą w stanie znaleźć sobie inną pracę.

Powyższe grupy są nie tylko w trudniejszej niż pozostałe sytuacji na rynku pracy, lecz także narażone na zwolnienia, a co za tym idzie, uzasadnione jest ich wsparcie jeszcze na etapie wymówienia pracy przez pracodawcę czy w momencie, gdy istnieje duże potencjalne ryzyko zwolnienia.

Badania jakościowe stanowiły uzupełnienie badań ilościowych. Zostały one przeprowadzane metodą zogniskowanych wywiadów grupowych (ang. *Focus Group Interview* – FGI). Zarówno jedne, jak i drugie badania były realizowane w okresie od listopada do grudnia 2012 r. W ramach badania FGI przeprowadzono 3 wywiady. Uczestnikami wywiadów byli: a) w obszarze dotyczącym oceny oferowanego pracownikom wsparcia psychologicznego oraz oceny stopnia efektywności wsparcia psychologicznego − osoby pracujące jako psycholodzy; b) w obszarze oceny działań z zakresu doradztwa zawodowego oferowanego pracownikom oraz oceny stopnia zainteresowania pracowników wsparciem doradczym umożliwiających bilansowanie kompetencji i potwierdzaniem kwalifikacji nieformalnych − doradcy zawodowi, c) w obszarze oceny wsparcia szkoleniowego oferowanego pracownikom oraz oceny stopnia zainteresowania pracowników wsparciem szkoleniowym umożliwiających bilansowanie kompetencji i potwierdzaniem kwalifikacji nieformalnych − pracownicy firm oraz osoby pracujące jako trenerzy.

Przed przystąpieniem do opisu wyników badań niezbędne jest bliższe opisanie respondentów. W pierwszej kolejności pytano o status zawodowy i przynależność do wybranych trzech kategorii osób znajdujących się na rynku pracy.

Status zawodowy 66,0% uczestników badania to osoby pracujące. W grupie tej przeważali mężczyźni (71,4%). Wśród osób bezrobotnych z doświadczeniem zawodowym nieznacznie przeważały natomiast kobiety, stanowiły 36,9% tej części próby.

Jeśli chodzi o wybrane w kontekście projektu kategorie osób w szczególnej sytuacji na rynku pracy, to główną część respondentów stanowiły osoby w wieku 50+ (40%), następnie osoby z krótkim stażem pracy w firmie (34%) oraz kobiety wychowujące dzieci (26%). Jednocześnie w dwu pierwszych grupach przeważali mężczyźni – odpowiednio 55,7% oraz 44,3%.

Ogólnie wśród respondentów w strukturze próby przeważały kobiety: 130 z 200 osób (65%), wobec 70 mężczyzn (35%). Pod względem wieku najliczniejsze były dwie grupy: od 26 do 30 lat (25,5%, jednocześnie tu wystąpiła przewaga kobiet 29,2%) oraz osób od 51 do 55 lat (23,5%, z przewagą mężczyzn 31,4%).

Jeśli chodzi o miejsce zamieszkania i miejsce pracy, to w obu przypadkach przeważał Białystok (odpowiednio 56,5% i 37,5%). Istotne miejsca stanowiły też Sokółka (12,0% i 5,5%) i Wasilków (11% i 4,5%). Pozostali uczestnicy wskazywali na inne miejscowości, przy czym respondenci byli bardziej zróżnicowani pod względem miejsca zatrudnienia niż zamieszkania.

Pod względem wykształcenia wśród respondentów przeważały osoby, które ukończyły studia wyższe (53,0%) oraz te, które zdobyły w toku edukacji wykształcenie średnie (18%). Wśród osób z wykształceniem wyższym przeważały kobiety (60,8%).

Jeśli chodzi o zawód uzyskany, to respondenci wskazywali głównie na zawody typowo ekonomiczne (około 28 osób), pedagogiczne (około 9 nauczycieli) oraz prawnicze (7) i administracyjne (6). W dalszej kolejności były to profesje techniczne i rzemieślnicze (m.in. elektryk, mechanik, ślusarz, cukiernik, krawcowa). Tymczasem w odpowiedzi na pytanie o wykonywany zawód, respondenci wskazywali głównie na nazwy swoich stanowisk w organizacjach. Przeważali tu pracownicy niższego szczebla w działach produkcyjnych, administracyjnych i biurowych, jak również osoby zajmujące się księgowością (około 18), sprzedażą towarów (13), elektrycy (7), nauczyciele (7), sekretarki (6), kucharze (5), spawacze (5) i różnego rodzaju specjaliści oraz technicy.

Osoby, które przy wstępie do ankiety podały, że są bezrobotne, dopytano dodatkowo o ich rejestrację w powiatowym urzędzie pracy. Okazuje się, że osoby takie stanowią 60,3% tej kategorii społecznej. Mężczyźni są w tej kwestii mniej podzieleni niż kobiety – 70% spośród panów i 56,3% spośród pań rejestruje się w urzędzie pracy. Ponadto wśród

bezrobotnych przeważają osoby krótkotrwale pozbawione pracy, mianowicie: od około 1 miesiąca (5 osób), 2-5 miesięcy (16), od 6 do 12 miesięcy (6) oraz około 1 roku (19). Pracy od 1 do 2 lat nie ma 14 osób, a powyżej 2 lat − 7 osób.

Zatrudnionym spośród respondentów zadano szereg dodatkowych pytań. Pierwsze dotyczyło długości stażu pracy w obecnym miejscu zatrudnienia. Wynosił on przeważnie 5 lat i więcej (32%) oraz od 2 do 5 lat (12,5%).

Pracujący zostali też zapytani o to, czy w ciągu dotychczasowej kariery zawodowej byli pozbawieni pracy i zarejestrowani w powiatowym urzędzie pracy. Okazuje się, że 66,7% spośród tych osób takiego doświadczenia nie posiada. Nie ma tu większych różnic w rozkładzie odpowiedzi ze względu na płeć. Dodatkowo zapytano o okres, w jakim osoby te miały status bezrobotnych na rynku pracy. Dominujące okresy, na jakie wskazywano, stanowiły kolejno: lata 2001-2005 (11 osób), 2006-2007 (10) 1990-1995 (7), 2008-2012 (4) oraz 1996-2000 (3).

Pracujących zapytano ponadto o ich obecną sytuację zawodową w firmie, w której są zatrudnieni. Zdecydowana większość osób była zatrudniona na podstawie umowy o pracę (87,1%). Nie było osób, które jednoznacznie wiedziały, że znajdują się w trybie wypowiedzenia umowy.

Jeśli chodzi o wielkość zakładu pracy, w których pracowali respondenci, to przeważały przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 149 osób (40,9%) oraz od 10 do 49 pracowników (25%).

Podmioty, w których pracowali badani, zostały podzielone na: rzemiosło, kluczowe branże województwa podlaskiego, startery podlaskiej gospodarki i sektor publiczny. Druga i trzecia kategoria przedsiębiorstw zostały wyodrębnione zgodnie z branżami, które dotyczą prowadzonych przez Wojewódzki Urząd Pracy w Białymstoku badań w ramach Podlaskiego Obserwatorium Rynku Pracy i Prognoz Gospodarczych. W podziale przedsiębiorstw, w których byli zatrudnieni respondenci, przeważały przedsiębiorstwa zakwalifikowane do sektora rzemiosła (34,1%, w tym 52% mężczyzn). Następnie były to firmy reprezentujące kluczowe branże województwie podlaskiego (28%, w tym przeważały kobiety − 31,7%) oraz sektor publiczny (22,7%, w tym głównie kobiety − 30,5%).

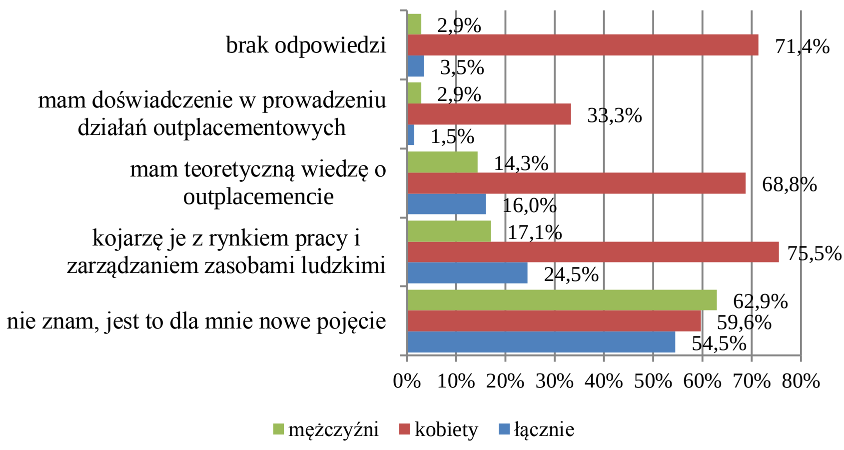
W sektorze rzemiosła przeważali pracownicy reprezentujący firmy z branży budowniczej, administracji, edukacji, przetwórstwa żywności oraz obróbki metalu i materiałów pokrewnych. Jeśli chodzi o kluczowe branże rozwoju województwa podlaskiego, to respondenci reprezentowali głównie branżę spożywczą, budowlaną i turystyczną. Spośród branż zaliczanych do starterów podlaskiej gospodarki najliczniejszą reprezen-

tację wśród respondentów miały kolejno firmy z sektora oprogramowania komputerowego, artykułów medycznych i sprzętu medycznego oraz handlu i usług elektronicznych. Reprezentanci sektora publicznego wywodzili się głównie z branży oświaty i edukacji, administracji publicznej oraz służby zdrowia.

Uwzględniając podział na profil działalności, respondenci wskazywali przeważnie, że podmioty gospodarcze, w których są zatrudnieni, zajmują się świadczeniem usług (25,8%), produkcją (22,7%) i działalnością handlowo-usługową (15,9%).

By wprowadzić respondentów w tematykę badania, poproszono ich o odpowiedź na pytanie o znajomość pojęcia outplacementu. Ponad połowa badanych stwierdziła, że pojęcie to jest dla nich zupełnie obce. Nie potrafili oni odnieść go do żadnej z proponowanych definicji tego zagadnienia. Co czwarty badany wskazał, że outplacement kojarzy mu się z rynkiem pracy i z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zaś 16% badanych wskazało, że spotkali się z tym pojęciem i mają wiedzę teoretyczną w tym zakresie. Jedynie 3 respondentów stwierdziło, że miało do czynienia z tym zagadnieniem, i to od strony praktycznej.

Wykres 1. Znajomość pojęcia outplacement



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Uwzględniając rozkład odpowiedzi ze względu na płeć, zauważa się, że większą znajomością pojęcia wyróżniają się kobiety. Szczególnie więcej − nawet trzykrotnie − pań niż panów kojarzyło pojęcie z rynkiem

pracy i zarządzaniem zasobami ludzkimi lub posiadało teoretyczną wiedzę w tym zakresie.

Następnie respondenci zostali zapoznani z pojęciem outplacementu, które zostało zdefiniowane następująco: „Outplacement to zwolnienia pracowników, którym towarzyszy podejmowanie przez organizację działań służących pomocą odchodzącym pracownikom. Są to przede wszystkim: doradztwo, przekwalifikowanie i poszukiwanie nowego miejsca pracy. Dzięki temu możliwe jest złagodzenie skutków odejścia z pracy".

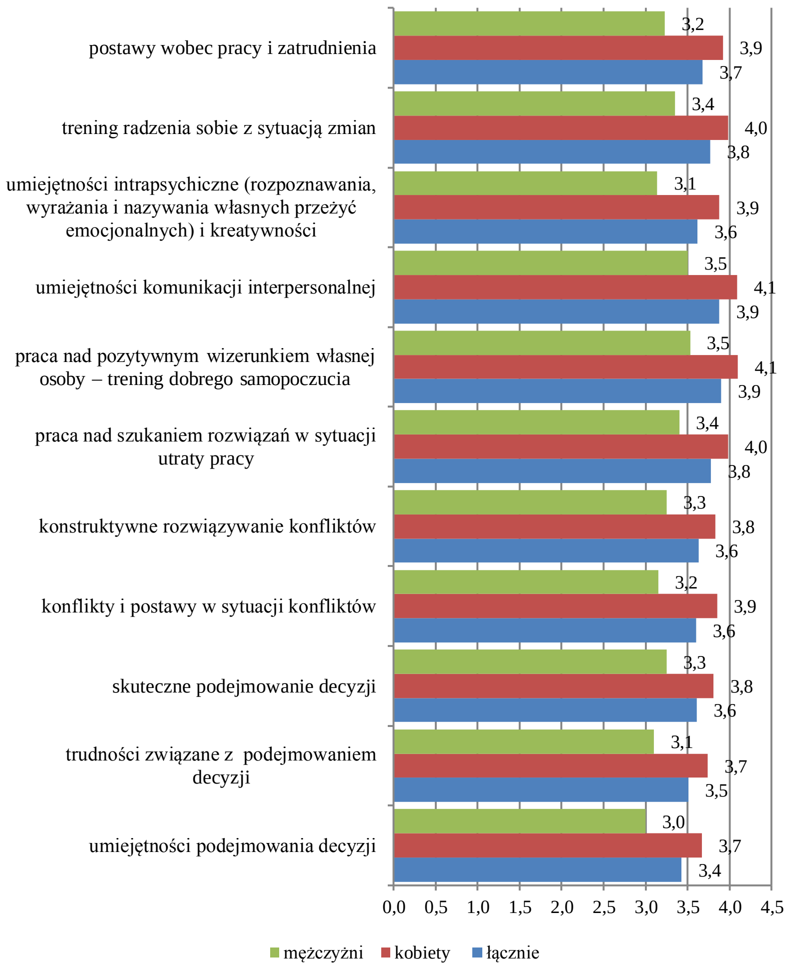
By zbadać poziom wiedzy respondentów badań CATI w zakresie istotności różnych form wsparcia, jakie mogą być stosowane w ramach outplacementu, została sformułowana prośba o ocenę różnych form wspierania zwalnianych pracowników.

Respondenci mogli ocenić poszczególne typy wsparcia doradczego, szkoleniowego, psychologicznego i innego rodzaju, w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dana forma jest „bez znaczenia" dla zwalnianego pracownika, zaś 5 − że ma „bardzo duże znaczenie".

Najwyżej ocenianą formą wsparcia były odprawy pieniężne (średnia ocena 4,8). Na drugim miejscu znalazło się wsparcie o charakterze szkoleniowym, w tym szczególnie szkolenia mające na celu podwyższanie kwalifikacji zawodowych (średnia 4,6) oraz szkolenia zawodowe przekwalifikujące (średnia 4,4). Atrakcyjnym wsparciem dla zwalnianych pracowników może być oferowanie im – w opinii badanych − interesujących ofert pracy, które nie zawsze są ogólnodostępne (średnia ocena 4,1).

Najniżej oceniane pod względem przydatności dla zwalnianych pracowników były takie formy wsparcia, jak możliwość dalszego korzystania z biura (sprzęt, pracownicy) dawnego pracodawcy podczas poszukiwania pracy (średnia ocena 2,8) oraz organizowanie specjalnej wewnętrznej komórki organizacyjnej do obsługi zwalnianych pracowników w siedzibie pracodawcy (średnia ocena 2,8). Oznaczać to może, że osoby pracujące, jak i obecnie bezrobotne, uważają, że tego typu działania ze strony pracodawców nie są dla zwalnianych pracowników atrakcyjne.

Wykres 2. Ocena form wsparcia ważnych dla zwalnianych pracowników



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Również dość nisko oceniano możliwość oferowania przez dotychczasowego pracodawcę propozycji współpracy z firmą w innej formie. Może to wynikać przede wszystkim z jednej strony z braku wiedzy o takich możliwościach wsparcia, jak i z braku dobrych praktyk w tym zakresie, które byłyby rozpowszechnione w regionie. Również ewentualne inne formy współpracy z byłym pracodawcą nie są postrzegane jako

pomocne w zaistniałej sytuacji rozwiązania stosunku pracy. Poza tym nisko oceniane były również takie działania, jak pomoc prawna czy coaching oraz spotkania z psychologiem.

Porównując różnice w odpowiedziach uzyskanych od kobiet i mężczyzn, należy stwierdzić, że kobiety częściej oceniały wyżej przydatność różnych form wsparcia niż mężczyźni. Szczególnie widać, że kobiety biorące udział badaniu w zasadzie podobnie typowały istotne formy wsparcia, jak było to w przypadku mężczyzn, jednak zdecydowanie wyżej oceniały formę wsparcia, jaką jest „specjalistyczna pomoc w szukaniu ofert pracy" – średnia ocena 4,0, gdy w przypadku mężczyzn było to 3,61.

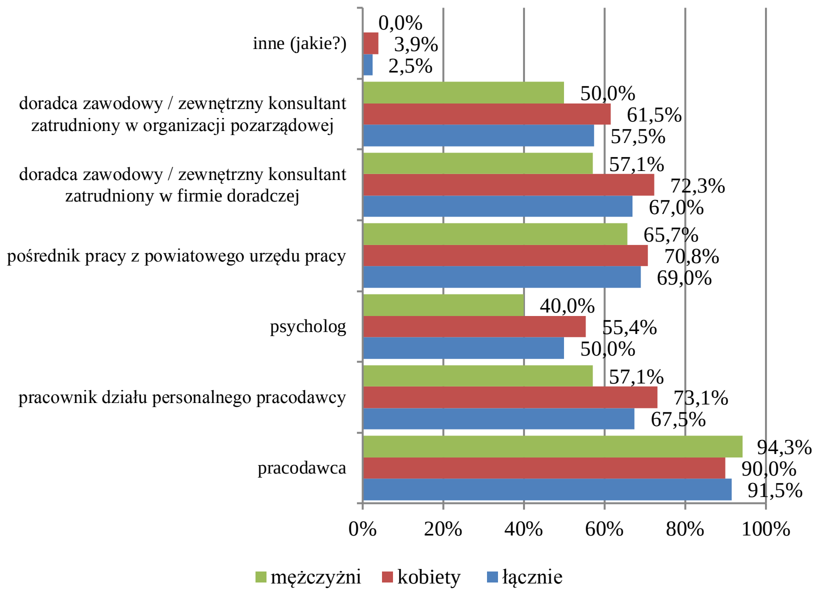
Kolejne pytanie dotyczyło rodzaju osób i instytucji, które według respondentów powinny zajmować się wprowadzeniem różnych form wspierania działań skierowanych do zwalnianych pracowników. Najczęściej wskazywano, że odpowiedzialność za tego rodzaju działania powinien ponosić pracodawca – na odpowiedź taką wskazało 91% badanych, w tym 90% kobiet i 94,29% mężczyzn. Drugą w kolejności była odpowiedź: „pośrednik pracy z Powiatowego Urzędu Pracy". Odpowiedzi takiej udzieliło 69% badanych.

Oznacza to, że w tego typu sytuacjach w organizacji dostrzegana jest odpowiedzialność nie tylko po stronie pracodawcy, lecz także instytucji rynku pracy, w tym w szczególności urzędów pracy. Niemal podobna liczba respondentów wskazała na konieczność wspierania tego procesu przez pracownika działu personalnego pracodawcy (67,5%) oraz doradców zawodowych/zewnętrznych konsultantów zatrudnionych w firmie doradczej (67%). Najmniej odpowiedzi dotyczyło wsparcia ze strony psychologów, którzy tylko przez połowę respondentów zostali uznani za osoby potencjalnie odpowiedzialne za organizację programu outplacementu.

W ramach uzupełnienia wcześniejszych wypowiedzi poproszono respondentów o wskazanie osób i podmiotów, które powinny odpowiadać za poniesienie kosztów związanych ze wsparciem pracowników w obliczu działań związanych ze zwolnieniami pracowników w organizacji. Jak się okazuje, i w tym przypadku przede wszystkim wskazano na pracodawcę jako tego, który powinien ponosić finansowe konsekwencje zaistniałej sytuacji.

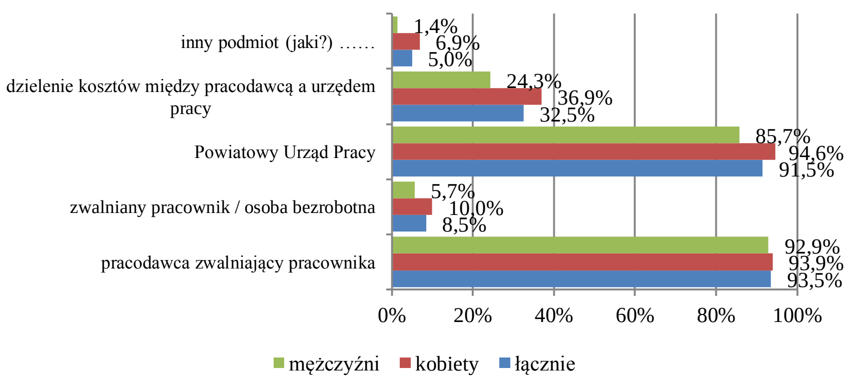
Na drugim miejscu znalazły się wskazania na Powiatowe Urzędy Pracy. Niemal co trzeci badany uznał, że w takim przypadku możliwe jest dzielenie kosztów pomiędzy pracodawcę i urząd pracy. Zaledwie 8,5% badanych wskazało na możliwość ponoszenia takich kosztów przez zwalnianego pracownika czy też osobę już bezrobotną.

Wykres 3. Osoby i instytucje potencjalnie odpowiedzialne za organizację programów outplacement – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 4. Potencjalny podział kosztów realizacji programów outplacement − tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jeśli chodzi o płeć respondentów, należy stwierdzić, że kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na inne podmioty, które powinny ponieść koszt wsparcia w zakresie outplacementu. Jednocześnie warto zauważyć, że kobiety częściej niż mężczyźni wskazywały na odpowiedzialność urzędów pracy. Ponadto była im bliższa koncepcja dzielenia kosztów pomiędzy zwalniającego pracodawcę i Powiatowy Urząd Pracy.

W pytaniu otwartym respondenci zostali poproszeni o opisanie własnymi słowami, jakie korzyści może przynieść wsparcie przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem.

Spośród badanych 43 respondentów wskazało na korzyść z wprowadzania outplacementu, jaką jest „szybsze znalezienie nowego zatrudnienia” przez osoby zwalniane. Takich korzyści badani upatrywali w pomocy ze strony pracodawców. Generalnie jednak nie wskazywali, na czym taka pomoc miałaby polegać. Działania takie odnoszą się, ogólnie rzecz biorąc, do „odpowiedniego ukierunkowania” zwalnianych osób.

Inne pozytywne efekty wdrażania tego typu programów w opinii respondentów mają stanowić „nowe kwalifikacje zawodowe”, które mogą zostać dostarczone zwalnianym. Na odpowiedzi typu: „podwyższenie umiejętności”, „przekwalifikowanie”, „zmiana predyspozycji zawodowych” – wskazało 27 osób.

Kolejnym rodzajem pozytywnego wpływu outplacementu, jaki można wskazać spośród otrzymanych odpowiedzi, jest „zwiększenie oceny samoświadomości” osób uczestniczących w takim programie, a także „wzrost samooceny” czy „szybsza ponowna motywacja”. Pracownik objęty takim procesem „nie czuje się pozostawiony sam sobie, ma wsparcie, które pomoże mu znaleźć zatrudnienie”, a w związku z tym, jak zauważył inny badany, „pozwoli to uniknąć trudnej sytuacji związanej z utratą poczucia własnej wartości”. To także będzie ułatwiać „szybsze psychiczne odbudowanie się po utracie pracy”. Takie działania są ważne, szczególnie że jak zauważyło kilku badanych, zwolnienia wiążą się ze stresem, depresją, złym samopoczuciem czy niską samooceną osób, które taka sytuacja dotknęła. Odpowiedzi odnoszące się do powyższych zagadnień zostały wskazane przez 23 osoby.

Pozostałe pojedyncze odpowiedzi, jakie otrzymano w trakcie przeprowadzana badania, dotyczyły korzyści w postaci „spokoju w firmie”. Konieczne jest, aby „zająć się zwalnianymi pracownikami, bo zrobią ‘zadymę’, firma straci dobre imię”. Dzięki podjęciu odpowiednich działań możliwa jest także poprawa wizerunku podmiotu, który będzie odbierany przez otoczenie jako interesujący się losem zwalnianych pracowników. Na odpowiedzi takie wskazało 6 badanych. Innych 3 wska-

zało na korzyść w postaci odprawy pieniężnej, zaś 4 − na korzyści dla zwalnianego pracownika w postaci sfinansowania szkoleń przez dotychczasowych pracodawców.

Podsumowując: można stwierdzić, że zdecydowanie częściej dostrzegane są korzyści, jakie z wprowadzania outplacementu może uzyskać pracownik, którego spotyka sytuacja zwolnienia z pracy. Zaledwie kilkakrotnie w trakcie badania wskazywane były korzyści, jakie z prowadzenia działalności outplacementowej zyskują podmioty wprowadzające tego typu rozwiązania.

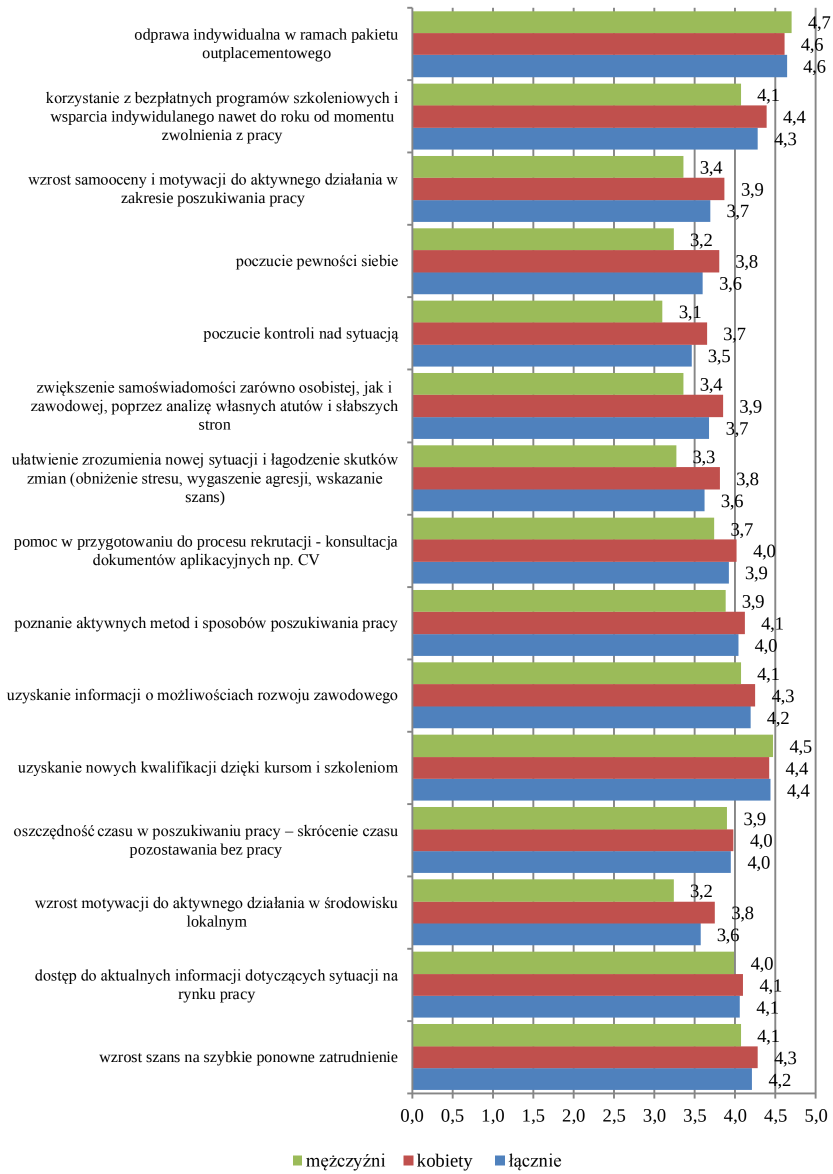
Następnie respondenci mieli za zadanie dokonać oceny wagi korzyści, jakie może przynieść wsparcie przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem. Korzyści z tego tytułu, zgodnie z literaturą przedmiotu, mogą być związane z kilkoma kwestiami, które podlegały ocenie badanych. Są to: zmiana sytuacji osoby zwalnianej na rynku pracy, poprawa jej kwalifikacji i kompetencji czy też wzrost motywacji zwalnianego pracownika do aktywności. Poza tym wyróżniono grupę korzyści innych, które trudno było zaklasyfikować do trzech wcześniejszych. Ocena taka mogła zostać dokonana w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dana korzyść jest „bez znaczenia", zaś 5 − że jej znaczenie jest „bardzo duże".

Analiza wyników badań w odniesieniu do korzyści z outplacementu wskazuje, że najwyżej zostały ocenione korzyści związane z podnoszeniem kwalifikacji i kompetencji zwalnianych pracowników. Na drugim miejscu znalazła się grupa korzyści związanych z sytuacją zatrudnionych na rynku pracy. Nieco niższe oceny były przypisywane korzyściom polegającym na motywacji osób do aktywności zawodowej.

Szczególnie wysoko ocenione zostały korzyści w postaci odprawy indywidualnej w ramach pakietu outplacementowego (średnia ocena 4,6), które zostały wpisane do innych korzyści związanych z wdrażaniem koncepcji outplacementu. Innymi słowy w opinii respondentów ważne jest wsparcie krótkoterminowe i raczej nieprowadzące bezpośrednio do zmiany zatrudnienia osoby zwolnionej.

Na drugim miejscu pod względem wysokości oceny znalazło się „uzyskanie nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom" (średnia 4,4). Następne w kolejności było korzystanie z bezpłatnych programów szkoleniowych i wsparcia indywidulanego nawet do roku od momentu zwolnienia z pracy (średnia ocena 4,2).

Wykres 5. Ocena korzyści ze wsparcia przez firmę pracownika przed jego zwolnieniem



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Dość nisko oceniona została korzyść w postaci wzrostu poczucia kontroli nad sytuacją u zwalnianych pracowników (średnia ocena 3,4). Nieco wyżej oceniono wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym (3,5).

Jeśli przyjrzeć się wynikom otrzymanym w trakcie badań, okazuje się, że mężczyźni częściej przyznawali niższe oceny różnym rodzajom korzyści niż kobiety. Mężczyźni nieco wyżej niż kobiety ocenili tylko dwa rodzaje korzyści – te wynikające z odpraw indywidualnych oraz uzyskania nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom. Jednak pozytywne oceny mężczyzn nie różniły się znacząco od odpowiedzi kobiet.

Można też zauważyć, że największe różnice w odpowiedziach między mężczyznami i kobietami dotyczyły takich korzyści, jak: wzrost samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy, wzrost poczucia pewności siebie, wzrost pewności kontroli nad sytuacją, a także zwiększenie samoświadomości, zarówno osobistej, jak i zawodowej, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron oraz ułatwienie zrozumienia nowej sytuacji i łagodzenie skutków zmian (obniżenie stresu, wygaszenie agresji, wskazanie szans).

Kolejna część ankiety CATI dotyczyła barier wdrażania programów typu outplacement przez podmioty gospodarcze. Respondenci zostali poproszeni o wypowiedzenie się w tej kwestii. Zadano im w tym celu pytanie otwarte pozwalające na zebranie swobodnych wypowiedzi.

Jak się okazuje, 65 osób jako podstawową barierę wdrażania programów outplacementowych w firmie wskazało aspekty finansowe. Pojawiały się tu najczęściej takie odpowiedzi, jak: „brak środków finansowych" czy też „brak środków finansowych na tego typu działania". Poza tym 5 badanych wskazało na „koszty outplacementu". Ponadto 3 respondentów stwierdziło, że problemem jest „kryzys gospodarczy", co przekłada się na trudną sytuację badanych podmiotów.

Kolejnych 4 badanych stwierdziło, że często powodów nierealizowania takich programów poszukuje się w sytuacji finansowej podmiotu, gdy tak naprawdę jest to „tłumaczenie się [pracodawców] jak zwykle brakiem środków finansowych" czy powodowane „niechęcią do wydawania pieniędzy firmy na zwalnianych pracowników". Inny badany dostrzegł, że „pracodawcy w obecnych czasach, szukając oszczędności w firmie, nie chcą inwestować w pracowników, których mają zamiar zwolnić".

Kilku respondentów usprawiedliwiało pracodawców faktem, że „znajdują się w trudnej sytuacji na rynku", a zatem sami mają „niewystarczające środki", a w związku z tym istnieje konieczność „szukania

oszczędności, na czym się da". Jednocześnie inny z badanych zauważył, że „jak zwykle to bywa największą barierą − jest bariera finansowa, ale coraz częściej outplacement realizowany jest z programów unijnych".

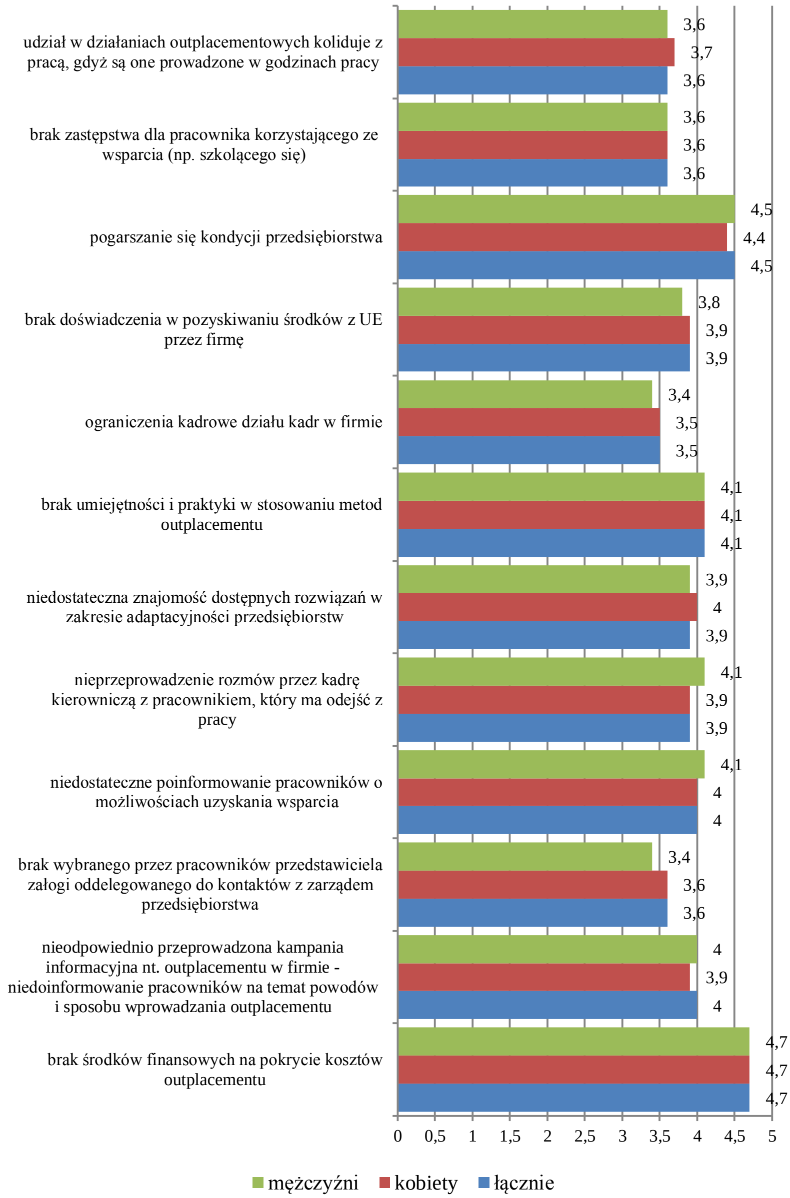
Inną grupą barier, które były wskazywane przez respondentów, są ograniczenia w zakresie wiedzy na temat outplacementu, i to zarówno w kontekście tego, na czym miałyby polegać takie działania, jak i w odniesieniu do korzyści, jakie można odnieść dzięki wdrożeniu takiego programu dla organizacji. Na brak wiedzy wskazało 37 badanych. W tej grupie odpowiedzi pojawiały się takie wskazania, jak: „brak wiedzy na ten temat" czy też „niski poziom wiedzy wśród kadry zarządzającej". Na odpowiedzi takie wskazało 10 badanych.

Dostrzeżono, że często po prostu występuje „zacofanie pracodawców i brak [znajomości] trendów i metod rozwiązywania sytuacji związanych z procesem zwalniania pracowników" czy też „brak wiedzy na temat nowoczesnych form wsparcia zwalnianych". W skrócie stwierdzić można, że po prostu często zdaniem badanych pracodawcy w ogóle nie znają tej metody wspierania zwalnianych pracowników. Wiedza ta może również dotyczyć kwestii finansowych: „pracodawcy nie mają świadomości, że instytucje publiczne rynku pracy dysponują wiedzą oraz środkami finansowymi, które mogłyby zminimalizować nakłady kosztów ze strony firmy we wdrażaniu programu outplacementu w firmie".

Trzecia grupa czynników, które w opinii badanych ograniczają wdrażanie outplacementu w firmach, to niechęć pracodawców do inwestowania „w zwalnianych pracowników". Takich odpowiedzi udzieliło 14 badanych. Dostrzega się problem, jakim jest „małe zainteresowanie pracodawcy zwalnianym personelem" czy też „pracodawcy rzadko interesują się losem zwalnianych pracowników i ewentualną pomocą". W związku z powyższym pracodawcy po prostu „nie mają zamiaru inwestować w taką osobę, która i tak zostanie zwolniona".

By poszerzyć wiedzę na temat barier wdrażania koncepcji outplacementu, poproszono respondentów o ocenę znaczenia różnych barier. Bariery te zostały podzielone na znajdujące się po stronie pracodawcy, po stronie pracowników, po stronie instytucji rynku pracy oraz inne. Badani mogli je ocenić w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dana bariera jest „bez znaczenia", zaś 5 − że ma „bardzo duże znaczenie".

Wykres 6. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracodawcy



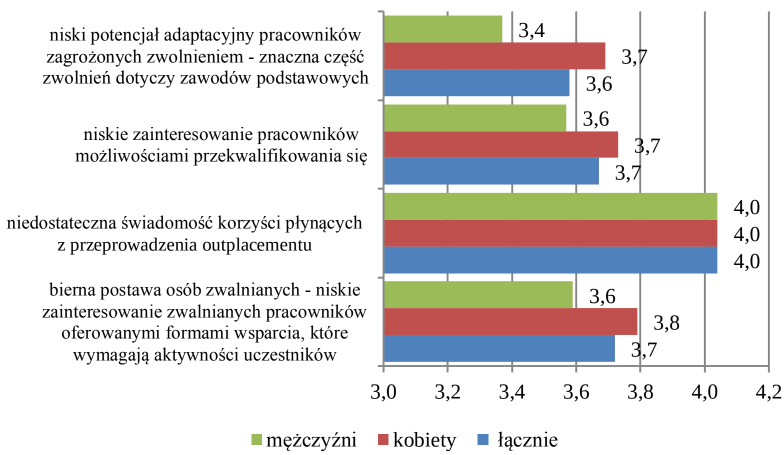
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Najwyżej ocenione, jako szczególnie istotne, zostały bariery związane z działalnością w zakresie zwalnianych pracowników, które leżą po stronie pracodawców. Przede wszystkim zwrócono uwagę na brak środków finansowych na pokrycie kosztów outplacementu – średnia ocena tego czynnika wyniosła 3,9. Na drugim miejscu pod względem wpływu czynnika na trudności we wdrażaniu wsparcia znalazło się pogarszanie się kondycji przedsiębiorstw.

Jeśli chodzi o czynniki najniżej oceniane – mające mniejszy wpływ na utrudnienie wprowadzania outplacementu w przedsiębiorstwach, znalazły się wśród nich: „zła opinia na temat wyników stosowania outplacementu” (średnia ocena 3,1) oraz „ograniczenia kadrowe PUP i innych instytucji rynku pracy” (średnia ocena 3,2).

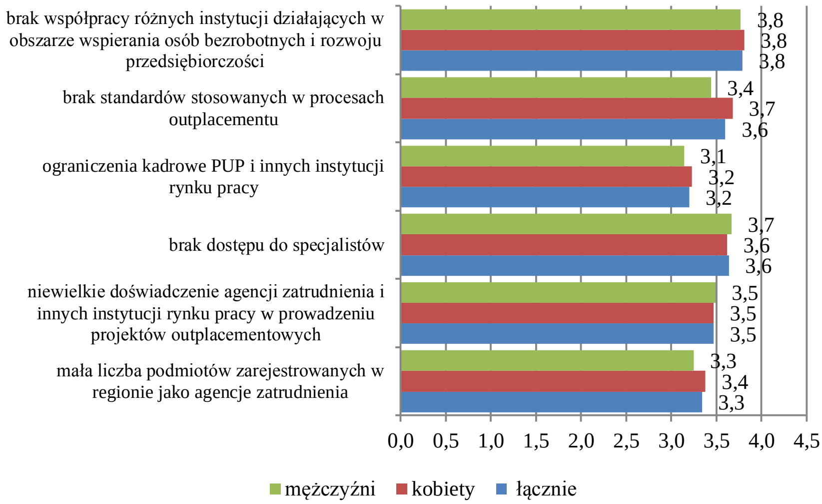
Bliższy opis oceny poszczególnych barier outplacementu z perspektywy pracowników przedstawiają poniższe wykresy.

Wykres 7. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie – bariery po stronie pracowników



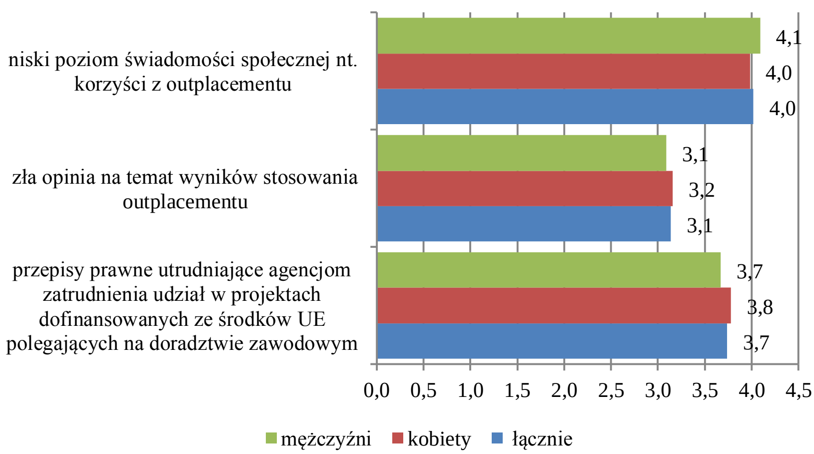
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 8. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie − bariery po stronie instytucji rynku pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 9. Ocena barier wdrażania outplacementu w firmie − inne bariery



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Trzeba jednak zauważyć, że generalnie żaden z czynników nie został oceniony poniżej poziomu 3 punktów – czyli oceny średniego wpływu na wdrażanie outplacementu. Można stwierdzić zatem, że w zasadzie badani uznają, że wszelkie wykazane w kwestionariuszu badawczym bariery wdrażania outplacementu są istotne i stanowią o niskim poziomie stosowania tej koncepcji w trakcie przeprowadzania zwolnień w organizacji. Ponadto można zauważyć, że kobiety i mężczyźni byli w zasadzie zgodni co do oceny poszczególnych barier i ich wpływu na wdrażanie outplacementu w przedsiębiorstwach.

Zgodnie z modelem outplacementu testowanego w ramach przedmiotowego projektu, o sukcesie outplacementu może decydować komplementarne i konsekwentne uwzględnianie w działaniach outplacementowych trzech etapów: doradztwa (mającego na celu zbilansowanie ekwiwalentów kompetencyjnych pracownika), treningu psychologicznego zwiększającego sterowność pracownika i trafność decyzji związanych ze zmianą pracy i zawodu oraz działań szkoleniowych wykorzystujących nowe zasoby pracownika z przyśpieszonym przygotowaniu się do nowych wyzwań zawodowych. Outplacement w ujęciu tym zyskuje cechy *reorientacji zawodowej* służąc w istocie zmianie pracodawcy lub zawodu adekwatnie do możliwości rynku pracy. Powyższa logika działań outplacementowych oraz związane z nią czynniki skuteczności były dodatkowo przedmiotem badań ilościowych i jakościowych prowadzonych w projekcie, których wyniki miały potwierdzić zasadność planowanych w dalszym etapie projektu działań eksperymentalnych i wdrożeniowych.

2.1.1. Ocena wsparcia doradczego

W opinii respondentów uczestniczących w badaniach jakościowych FGI w procesie outplacementowym szczególną rolę odgrywają doradcy zawodowi. Co prawda, nie są to sytuacje częste, gdyż „statystycznie raz w roku zdarza się firma, która wychodzi z inicjatywą pomocy doradców zawodowych z urzędu pracy do działań mało przyjaznych, takich jak zwalnianie i nakierowanie zwalnianych pracowników na ich aktywność zawodową”. Generalnie jednak wsparcie doradcze „nie jest popularne w mniejszych ośrodkach, natomiast we wszystkich projektach wsparcie doradcze, wsparcie psychologiczne jest standardem”.

Dostrzeżono, że firmy będące w sytuacji zwolnień grupowych mają obowiązek zapewnienia pracownikom kontaktu z doradcą zawodowym, co zostało wysoko ocenione przez respondentów. Proces doradczy dla pracowników zwalnianych z reguły obejmuje wsparcie co najmniej kil-

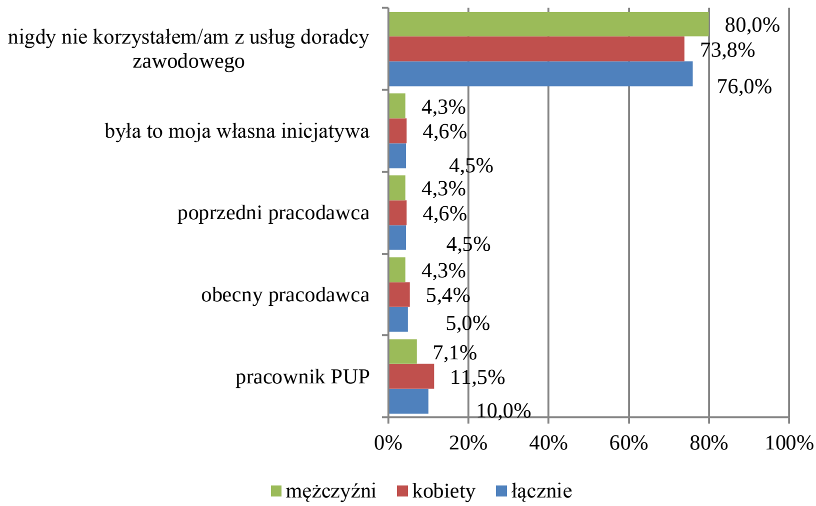
kumiesięczne. „W cukrowni [w Łapach] byli doradcy przez 4 miesiące zatrudnieni. 4 osoby zatrudnione: doradcy zawodowi i pośrednik pracy. Naszym celem było zaktywizowanie, zapoznanie tych osób z rynkiem pracy, pokazanie również możliwości pracy na własny rachunek, pokazanie możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę osób, które mogły mieć uprawnienia i tak naprawdę nawiązanie kontaktu z ZUS-em. Myśmy też organizowali szkolenia, każdy pracownik miał pokaźną sumę, którą można było wykorzystać na szkolenia".

W opinii uczestników badań FGI najskuteczniejsze narzędzia doradcze to: „poznaj siebie", własne predyspozycje zawodowe, osobowościowe, IPD, warsztaty, SWOT, bilans potencjału, kompetencji, coaching. Uczestnicy stwierdzili, że doradztwo zawodowe stanowić jednak może kolejny krok w procesie outplacementu, gdyż najważniejsza jest praca psychologa i przygotowanie do pracy doradcy zawodowego.

Kolejna część ankiety CATI dotyczyła opinii respondentów na temat wagi wsparcia doradczego w odniesieniu do procesu zwalniania pracowników w organizacji. Badanych poproszono o wskazanie, czy kiedykolwiek korzystali z tego rodzaju pomocy. Zaledwie co czwarty respondent wskazał na korzystanie z wsparcia doradczego. Najczęściej te usługi były dostarczane przez pracowników powiatowych urzędów pracy – odpowiedzi takiej udzieliło 10% badanych. Następne w kolejności według częstotliwości wskazań znalazło się skierowanie na doradztwo przez obecnego pracodawcę (5%), skierowanie przez poprzedniego pracodawcę lub własna inicjatywa badanego (po 4,5%).

Odpowiedzi pozytywne częściej były wskazywane przez kobiety. W tej grupie respondentów 26,1% osób miało do czynienia z doradztwem zawodowym, zaś w grupie mężczyzno było to 20% badanych.

Wykres 10. Wykorzystanie doradztwa zawodowego i źródło skierowania do doradcy zawodowego



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Osoby, które kiedykolwiek uczestniczyły w doradztwie zawodowym, zostały poproszone o wskazanie, jaka była tematyka tego doradztwa.

Jak się okazuje, wykorzystane w przeszłości przez respondentów doradztwo zawodowe najczęściej dotyczyło udzielania informacji o zawodach i rynku pracy. Na odpowiedź taką wskazało 81,2% osób, które korzystały z doradztwa zawodowego.

Drugim w kolejności tematem była ocena kwalifikacji zawodowych (68,7% osób z tej grupy), zaś trzecim − ocena umiejętności pracownika (64,5%). W dalszej kolejności znalazły się wskazania na udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia czy wsparcie w zakresie kwalifikacji zawodowych.

Najmniej wskazań na formy doradztwa, w których uczestniczyli respondenci, dotyczyło przygotowania indywidualnego planu działań, który umożliwiłby skuteczne znalezienie pracy (27%). Dość rzadko wskazywano również na uzyskanie informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie (39,5%).

W celu poszerzenia wiedzy na temat wsparcia doradczego w kwestionariuszu badawczym sformułowano pytanie na temat oceny przydatności różnych tematów doradztwa wobec osób zagrożonych zwolnie-

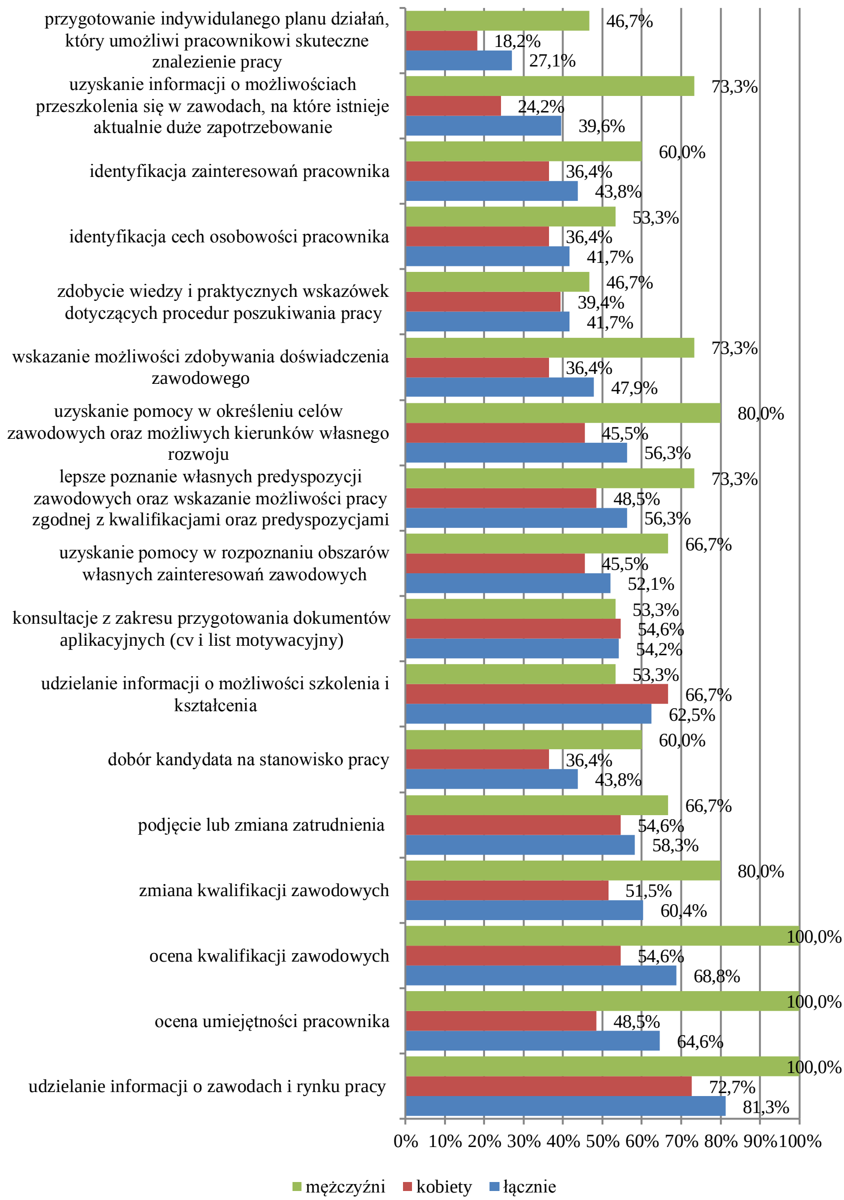
niem z pracy. Ocena mogła zostać dokonana w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza „brak wpływu” tej tematyki, zaś 5 − „bardzo wysoką” jej przydatność dla tej grupy osób.

Jak oceniono, szczególnie ważna jest zmiana kwalifikacji zawodowych (średnia ocena 3,9). Na drugim miejscu w kolejności znalazły się podjęcie lub zmiana zatrudnienia (średnia ocena 3,9) oraz ocena kwalifikacji zawodowych, a także udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia (średnia ocena po 3,8). Dość wysoko była oceniana tematyka doradztwa dotyczącego przygotowania wspólnie z doradcą indywidualnych planów działań (średnia ocena 3,7), co podkreśla wagę tej formy doradztwa w kontekście faktu, że znalazła się ona wśród tych form doradztwa, w których brało udział niewiele badanych osób. Podobnie relatywnie wysoko zostały ocenione możliwości uzyskania od doradcy informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które jest aktualnie duże zapotrzebowanie (średnia ocena 3,8).

Porównanie odpowiedzi kobiet i mężczyzn pozwala stwierdzić, że kobiety nieco wyżej oceniały przydatność poszczególnych tematów spotkań z doradcą zawodowym niż mężczyźni.

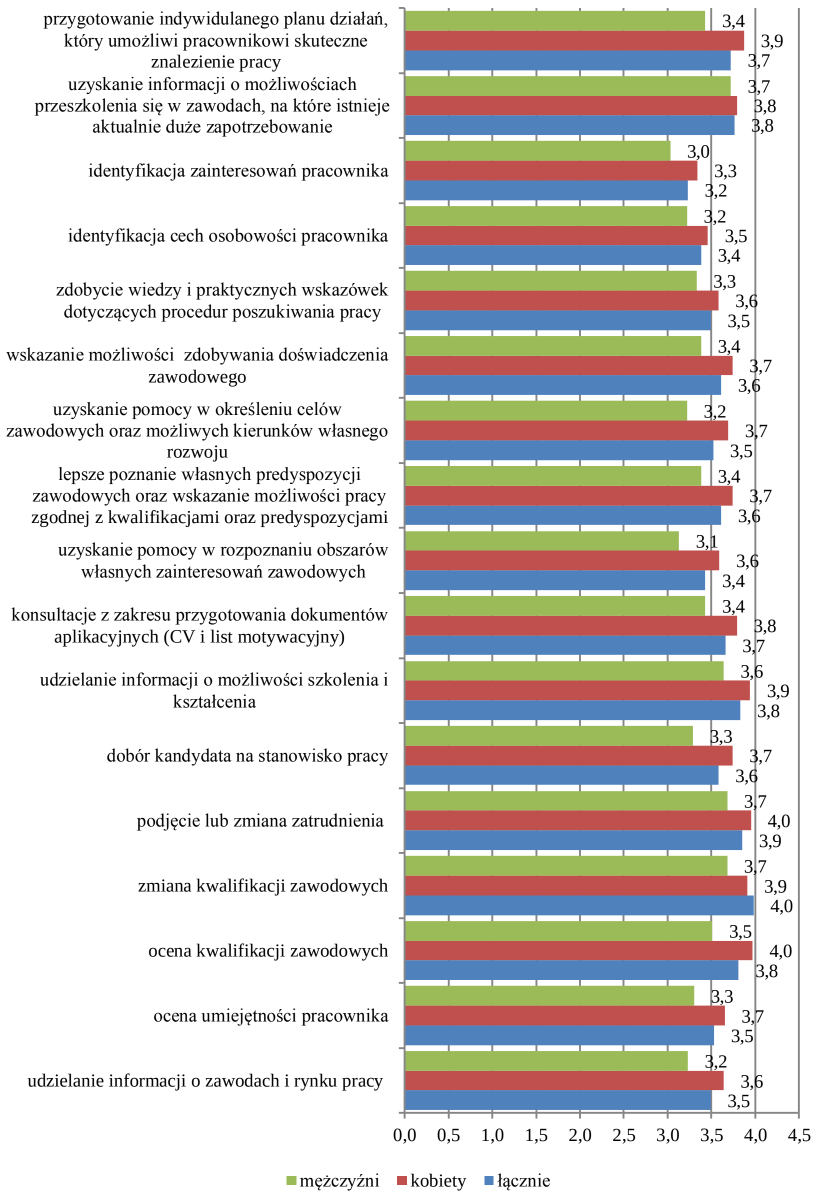
Ponadto przywiązują one większą niż mężczyźni uwagę do właściwej oceny kwalifikacji zawodowych, odpowiedniego doboru kandydata na stanowisko pracy, uzyskania pomocy w określeniu celów zawodowych i kierunków własnego rozwoju czy też znaczenia przygotowania indywidualnego planu działań.

Wykres 11. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów doradztwa zawodowego – tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Wykres 12. Ocena przydatności tematów doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



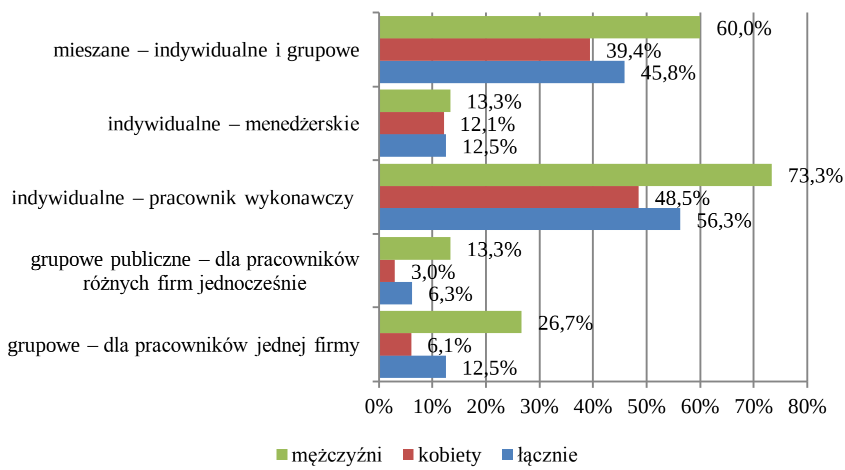
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Najmniejsze rozbieżności w odpowiedziach osób obu płci co do poziomu oceny przydatności poszczególnych tematów doradztwa wobec osób zagrożonych zwolnieniem z pracy można zidentyfikować w przypadku wsparcia, jakim jest uzyskanie informacji o możliwościach przeszkolenia się w zawodach, na które istnieje aktualnie duże zapotrzebowanie na rynku pracy.

Uczestnicy spotkania FGI stwierdzili, że w procesie zwolnień pracodawcy powinni podejmować działania wspomagające pracowników. Do działań takich należą: „ściągnięcie doradcy zawodowego, pośrednika pracy z urzędu pracy, aby ułatwić dostęp do doradcy zawodowego, zadbanie o dostęp do wszelkiej informacji, informacji od pracodawcy o stanie rzeczy, bardzo jawna i taka sensowna", „zapewnienie doradców lub czegoś innego zespołu pomagającego", „pracodawcy muszą odpowiednio wcześnie informować o zwolnieniach grupowych", „szkolenia grupowe".

Podobnie kolejne pytanie w kwestionariuszu CATI dotyczyło form doradztwa. Osoby, które uczestniczyły w doradztwie, poproszono o wskazanie, jakie to były formy doradztwa. Najczęściej wskazywano na indywidualne doradztwo dla pracowników wykonawczych. Odpowiedź taką podało 56,2% badanych z tej grupy. Drugi w kolejności był typ szkoleń mieszanych, które składały się z doradztwa indywidualnego oraz grupowego.

Wykres 13. Forma wykorzystanego w przeszłości doradztwa zawodowego − tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

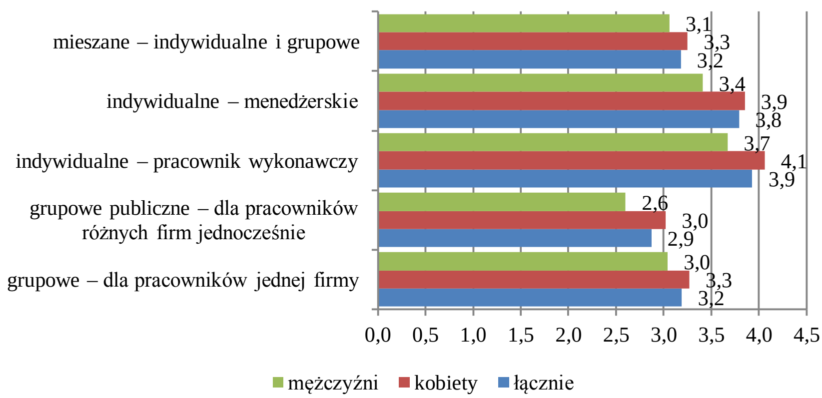
Następnie badani zostali poproszeni o ocenę skuteczności różnych form doradztwa. Respondenci oceniali przydatność różnych form doradztwa w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało „brak znaczenia", zaś 5 dotyczyło „bardzo wysokiej przydatności" doradztwa.

Ocenę na poziomie wysokiej przydatności otrzymało doradztwo indywidualne dla pracowników wykonawczych (średnia ocena 3,9). Na drugim miejscu znalazło się doradztwo indywidulane dla menedżerów (3,8).

Niżej oceniane były grupowe formy doradztwa, w tym najniżej − doradztwo grupowe publiczne dla pracowników z różnych firm jednocześnie (średnia ocena 2,8).

Warto zwrócić uwagę, że jeśli chodzi o odpowiedzi kobiet i mężczyzn, kobiety każdorazowo nieco wyżej niż mężczyźni oceniały przydatność poszczególnych rodzajów doradztwa.

Wykres 14. Ocena skuteczności poszczególnych form doradztwa zawodowego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

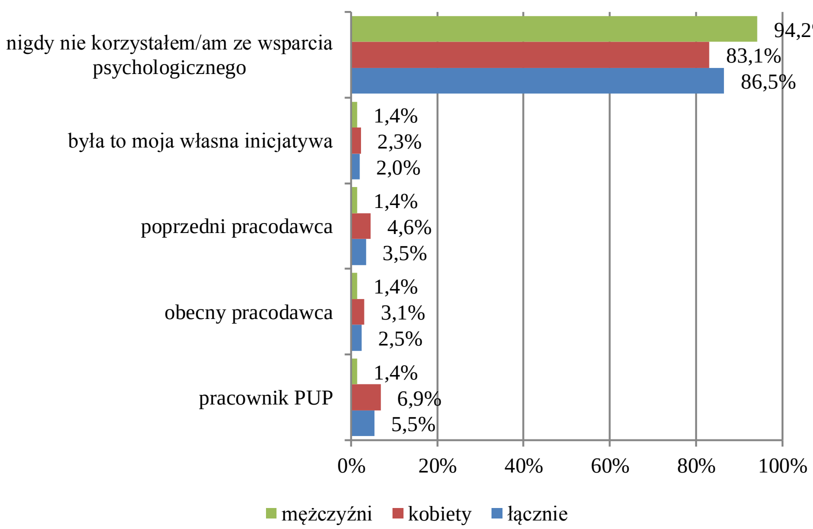
2.1.2. Ocena wsparcia psychologicznego

Uczestnicy FGI stwierdzili, że wsparcie psychologiczne nie jest realizowane w trakcie zwolnień: „nie funkcjonuje, można rzec, że w ogóle nie funkcjonuje, wsparcie typowo psychologiczne". Inny z badanych stwierdził, że „bardziej to poradnictwo ma charakter wsparcia doradczego niż wsparcia psychologicznego". Uznano, że takie wsparcie jest ważne, ponieważ sytuacja zwolnienia dla wielu osób jest sytuacją kryzysową. Osoby takie przeżywają poczucie straty oraz następuje obniżenie

ich własnej wartości. Niezbędne jest więc wsparcie psychologiczne, by „podbudować człowieka, by wyszedł z tej straty".

Uczestnicy spotkania wskazali, że wsparcie psychologiczne powinno rozpoczynać proces doradczy dla osób zwalnianych. Prawidłowo skonstruowany proces wsparcia psychologicznego powinien doprowadzić „do obniżenia napięcia, jest zredukowane poczucie wartości". Ponadto ważne jest „budowanie zaufania". Należy zwrócić uwagę na sposób, w jaki przekazywana jest informacja o zwolnieniu i o możliwości uzyskania wsparcia. Odpowiedzi na pytania odnośnie wsparcia psychologicznego, jakie otrzymano w badaniach CATI, niestety, wskazują, że jest to bardzo rzadko stosowana metoda. Ponad 85% respondentów uznało, że nigdy nie korzystało z tego rodzaju wsparcia. Zaledwie 27 badanych miało taką możliwość. Osoba, która je skierowała na takie spotkanie z psychologiem, to najczęściej pracownik PUP. W zasadzie pojedyncze osoby wskazywały kolejno na: poprzedniego pracodawcę, obecnego pracodawcę i własną inicjatywę w tym zakresie. Pomiędzy respondentami płci żeńskiej i męskiej nie wystąpiły istotne różnice w udzielonych odpowiedziach.

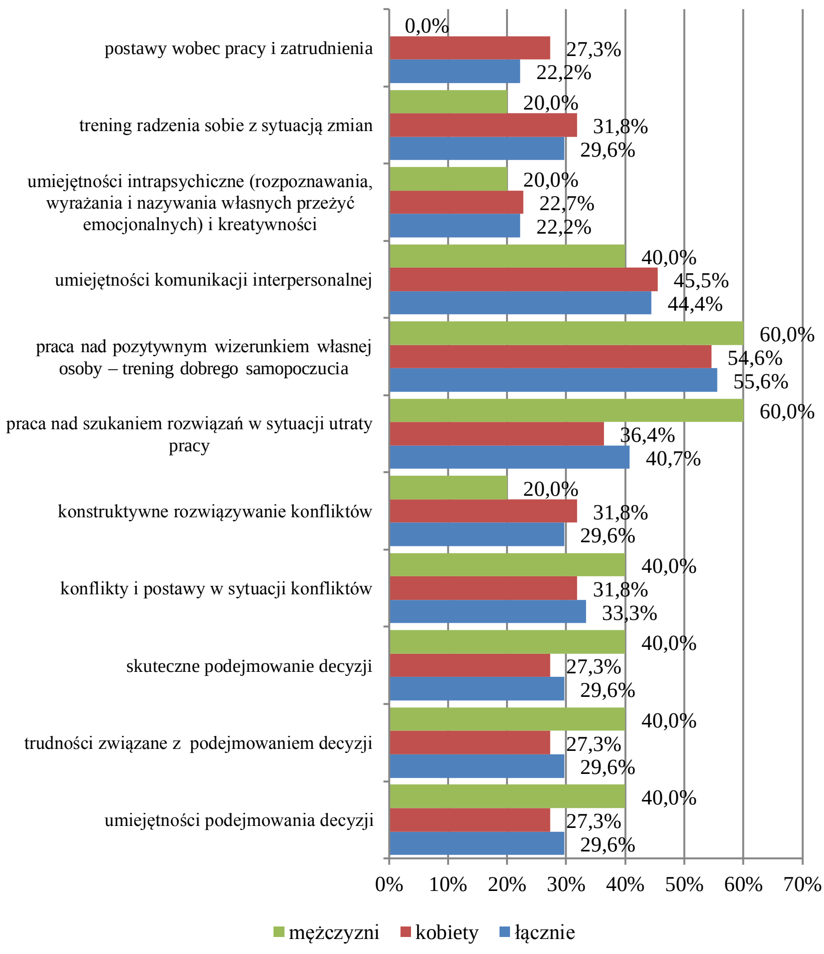
Wykres 15. Wykorzystanie wsparcia psychologicznego i źródło skierowania do doradcy zawodowego



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Osoby, które kiedykolwiek otrzymały wsparcie psychologiczne, zostały poproszone o wskazanie, jaka była tematyka spotkań w ramach tego wsparcia.

Wykres 16. Tematyka wykorzystanych w przeszłości rodzajów wsparcia psychologicznego − tylko opinie pozytywne



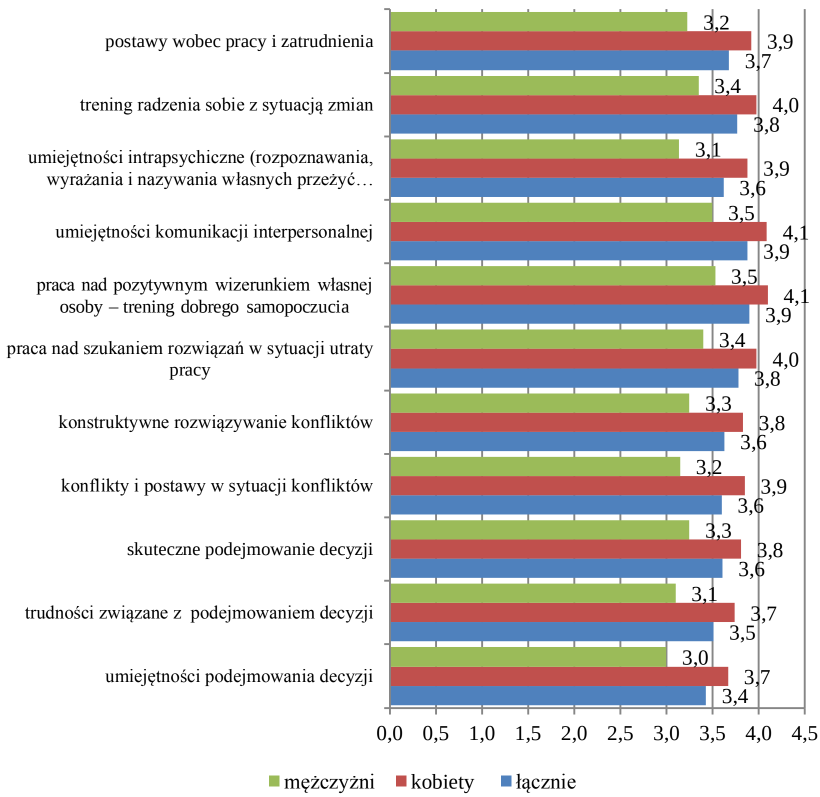
Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jeśli chodzi o tematykę spotkań z psychologiem, najwięcej spośród respondentów wskazało na pracę nad pozytywnym wizerunkiem własnej osoby. Następnym rodzajem prac z psychologiem były umiejętności

z zakresu komunikacji interpersonalnej. Zaś trzecie w kolejności wskazywane były techniki poszukiwania rozwiązań w sytuacji utraty pracy. Najmniej wskazań dotyczyło takich tematów spotkań, jak: praca nad umiejętnościami intrapsychicznymi czy nad postawą wobec pracy i zatrudnienia.

W dalszej kolejności badani zostali poproszeni o ocenę przydatności poszczególnych tematów wsparcia psychologicznego w sytuacji osób zagrożonych zwolnieniem z pracy.

Wykres 17. Ocena przydatności tematów wsparcia psychologicznego dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Należy zwrócić uwagę, że wszystkie ze wskazanych w kwestionariuszu badawczym rodzajów wsparcia psychologicznego były dość podobnie oceniane. Nieco wyżej niż pozostałe została oceniona „praca nad

pozytywnym wizerunkiem własnej osoby" oraz „umiejętności komunikacji interpersonalnej" (średnie oceny 3,9). Podobnie (średnia ocen 3,8) za przydatne uznano zajęcia z zakresu pracy nad szukaniem rozwiązań w sytuacji utraty pracy oraz treningu radzenia sobie z sytuacją zmian. Najniżej oceniona została przydatność wsparcia psychologicznego z zakresu umiejętności podejmowania decyzji (średnia ocena 3,4) oraz praca nad trudnościami związanymi z podejmowaniem decyzji (3,6). Generalnie kobiety często znacznie wyżej oceniały przydatność poszczególnych tematów prac z psychologiem niż mężczyźni.

Respondenci uczestniczący w spotkaniu FGI wskazali, że doradztwem psychologicznym może zajmować się firma zewnętrzna, zaś „po stronie pracodawcy powinien być zespół ekspertów, powinna być też informacja, że jest restrukturyzacja w firmie, będą zwolnienia grupowe. Trzeba zatrudnić psychologa w firmie, można wynająć psychologa na zewnątrz". Psycholodzy w trakcie wsparcia psychologicznego korzystają przede wszystkim z rozmowy, wywiadu, testów samooceny i testów poczucia wartości. Powinno być badane poczucie koherencji, sprawczości, temperament, osobowość, umiejętności radzenia sobie ze stresem, asertywność. Jednocześnie respondenci nie mogli uzgodnić wspólnego stanowiska, ile godzin wsparcia psychologicznego średnio powinno przypadać na jednego uczestnika. Jak stwierdził jeden z badanych: „jeżeli pojawi się depresja, to trzeba będzie dużo więcej przepracować", inny zaś powiedział, że powinno to być „trzy godziny razy 10 spotkań", kolejni zaś, że „półtorej godziny i wielokrotność" lub „od trzech do dziesięciu spotkań godzinnych, cyklicznych, co tydzień, by był czas, żeby przepracować".

Psycholodzy przychylnie wypowiedzieli się na temat chęci wykorzystania narzędzi zdalnych. Szczególnie że „czasami jest to dobre narzędzie, szczególnie gdy jest duża odległość", a ponadto, „jeżeli ktoś posługuje się testami podczas spotkań, nie widzę przeszkód, by te testy zaadaptować do wersji elektronicznych, by nie tracić czasu na sesji, klient robi je w domu".

Podsumowując: respondenci stwierdzili, że wsparcie psychologiczne powinno być nieodzownym elementem outplacementu. Niezbędne jest jednak podjęcie pewnych działań z tym związanych: „trzeba pokazać korzyści, jaki będzie wizerunek pracodawcy w oczach otoczenia i pracowników zostających, ale i zwalnianych. Idzie taki sygnał, że pomimo że muszę was zwolnić, to interesuję się wami, chcę wam zapewnić poczucie bezpieczeństwa, że coś gwarantuję".

2.1.3. Ocena wsparcia szkoleniowego w reorientacji zawodowej

Zdaniem uczestników spotkania FGI to samokształcenie jest bardzo istotnym elementem rozwoju pracownika i przekłada się na korzyści dla pracodawców. „Ma ogromny wpływ przede wszystkim na przynależność pracownika do firmy, pracownicy samokształcą się w konkretnych zawodach, przez co mają możliwość samorozwoju, ale i awansu w przyszłości. Są lepiej doceniani w przedsiębiorstwach, wzrasta ich samoocena, są bardziej pewni siebie, wzrasta wydajność pracy, a tym samym zadowolenie pracodawcy". Poza tym pozwala na „podniesienie jakości świadczonych usług" oraz na „oszczędność dla firmy".

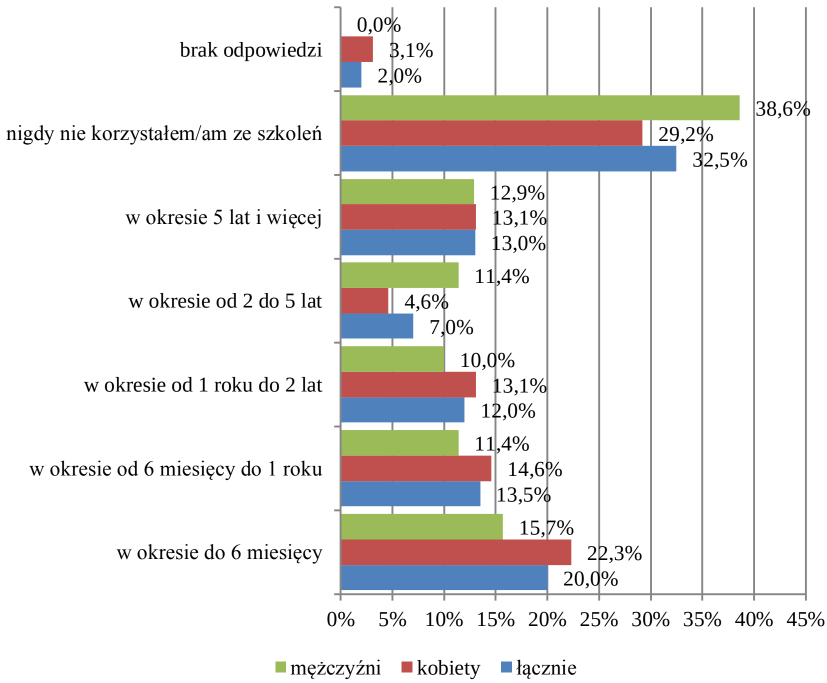
Jednocześnie zwrócono uwagę, że pracodawcy nie doceniają jednak tego procesu. „Duży nacisk jest na dokształcanie nieformalne, nie jest doceniane samokształcenie pracowników w różnych formach. Często zapominają, że ten rozwój dotyczy umiejętności, postaw, dzieje się poprzez czytanie fachowej literatury, kontakty z bardziej doświadczonymi pracownikami i naukę umiejętności na stanowiskach pracy od swoich bardziej doświadczonych kolegów. Jest to mało uchwytne, bo nie ma na to papierka".

Uczestnicy stwierdzili, że pracownicy jednak niechętnie podchodzą do procesu samokształcenia. „Jest to zbyt rzadkie zjawisko występujące w firmach. Dotyczy to grup podstawowych pracowników fizycznych, w bardzo niewielkim stopniu i w niewielkim procencie. Znacznie więcej kształcą się kadry średnie i menedżerowie".

Jak się jednak okazało, co trzeci respondent CATI nie korzystał nigdy z żadnych szkoleń. Pozostali nie tylko brali w nich udział; w dodatku co piąty z badanych uczestniczył w szkoleniach w ciągu ostatnich 6 miesięcy. W okresie do roku korzystała ze szkoleń jedna trzecia badanych. Natomiast w okresie powyżej jednego roku korzystała z nich kolejna jedna trzecia badanych, przy czym dość znaczny odsetek, bo 13% badanych, brał udział w szkoleniach w okresie 5 i więcej lat.

Warto zwrócić uwagę, że w grupie kobiet większy udział miały te osoby, które korzystały ze szkoleń, w porównaniu z mężczyznami – w tym drugim przypadku dwie piąte badanych z tej grupy nigdy nie korzystało ze szkoleń. Udział w szkoleniach w ostatnim roku brał co czwarty mężczyzna uczestniczący w badaniu. W przypadku kobiet ten odsetek okazał się większy i wyniósł 36,9% osób.

Wykres 18. Udział w szkoleniach



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

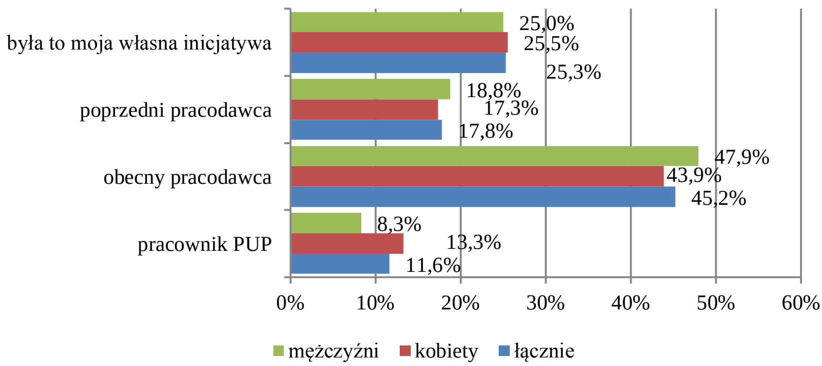
Odpowiedzi na pytanie o to, kto skierował respondentów na szkolenia, wskazują, że najczęściej był to obecny pracodawca – odpowiedzi takiej udzieliło łącznie 45,2% badanych. Na drugim miejscu pod względem liczby odpowiedzi znalazło się wskazanie na własną inicjatywę pracownika (25,3% respondentów). Trzeci w kolejności podmiot często kierujący pracowników na szkolenia to poprzedni pracodawca. Jedynie co dziesiąty badany został skierowany na szkolenia przez pracownika Powiatowego Urzędu Pracy.

W zasadzie brak większych różnic w odpowiedziach kobiet i mężczyzn. Trzeba jednak zwrócić uwagę, że nieco częściej to kobiety wskazywały na skierowanie na szkolenia otrzymane przez pracownika PUP (13,2%) niż mężczyźni (8,3%). Jednocześnie mężczyźni nieco częściej wskazywali na udział w procesie rekrutacji na szkolenia obecnego pracodawcy (47,9%) niż kobiety (43,8%).

Jak zauważyli uczestnicy spotkania fokusowego – FGI − tematyka szkoleń różni się w zależności od firmy, od działu, w jakim jest zatrudniona osoba, oraz jej stażu. „Najczęściej szkolone są osoby z najkrótszym stażem".

Istotne znaczenie ma również rodzaj wybieranych szkoleń i kursów, a w konsekwencji to, czy wpływają one na podnoszenie kwalifikacji pracowników, czy na ich kompetencje. Wśród szkoleń kwalifikacyjnych szczególnie często przez badanych metodą CATI były wskazywane szkolenia dotyczące zagadnień prawnych – 37% badanych brało w nich udział. Na drugim miejscu były szkolenia z zakresu obsługi komputera, na które wskazał co trzeci badany. Najmniej badanych wskazywało na szkolenia z zakresu zarządzania projektami oraz menedżerskie.

Wykres 19. Źródło skierowania na szkolenia



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

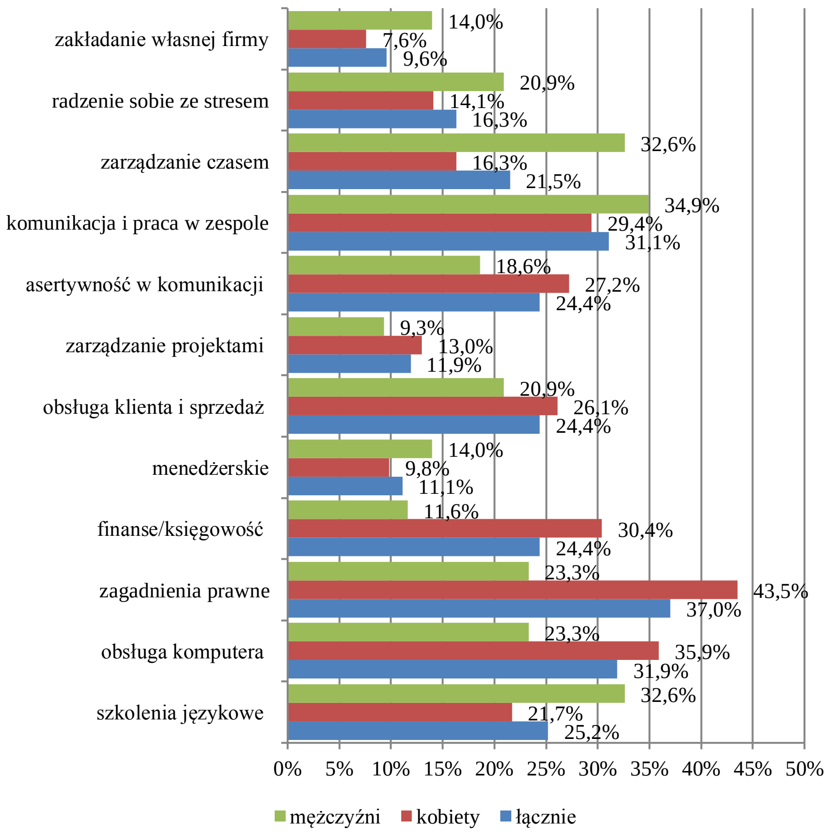
Jeśli chodzi zaś o podnoszenie kompetencji, wysoki odsetek osób wskazał na uczestnictwo w szkoleniach z zakresu komunikacji i pracy w zespole. Co czwarty badany wskazał zaś na szkolenia z zakresu asertywności. Najmniej badanych szkolonych było w zakresie zakładania własnej firmy. Jedynie co dziesiąty badany wskazał na taką odpowiedź.

Co interesujące, jeśli dokonać analizy wyników badań z punktu widzenia płci respondentów, okazuje się, że kobiety częściej wskazywały na udział w szkoleniach podnoszących kwalifikacje. Przy czym mężczyźni częściej brali udział w szkoleniach językowych niż kobiety.

W szkoleniach mających na celu podnoszenie kompetencji częściej uczestniczyli mężczyźni niż kobiety. Szczególnie zwraca uwagę fakt, że co trzeci mężczyzna wskazał na branie udziału w szkoleniach z zakresu

zarządzania czasem, gdy wśród kobiet tylko 16,3% wskazało na taką tematykę szkoleń.

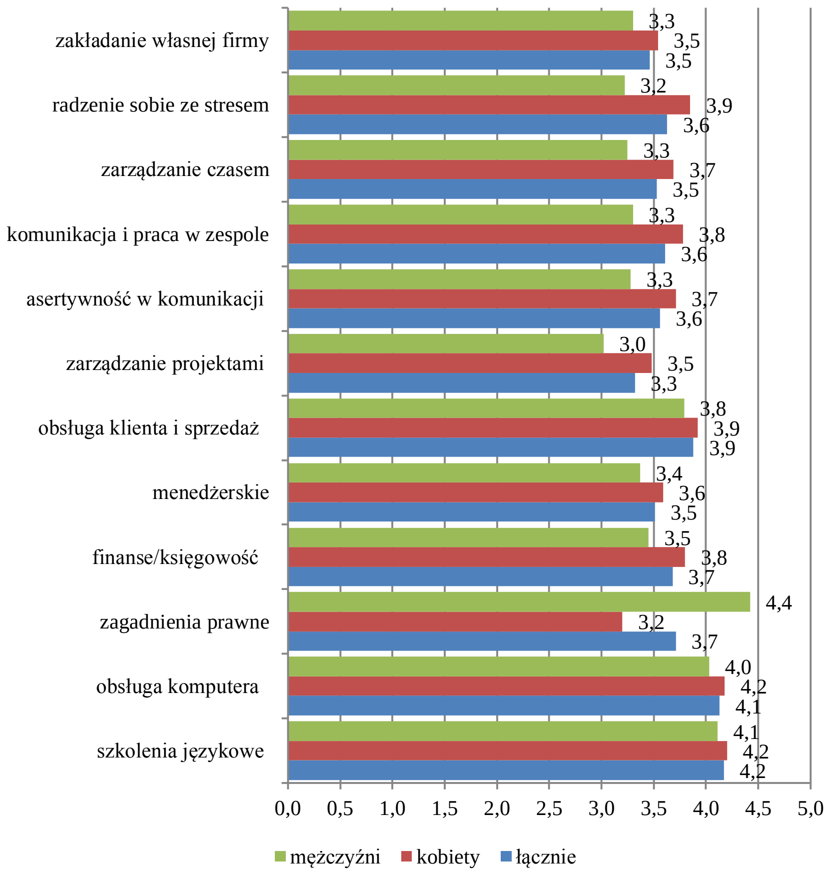
Wykres 20. Tematyka wykorzystanych w przeszłości szkoleń i kursów − tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Respondenci mieli ponadto okazję wypowiedzieć się na temat tego, jakie tematy szkoleń są szczególnie przydatne dla pracowników przedsiębiorstw, którzy są zagrożeni utratą pracy. Najwyżej ocenione zostały szkolenia językowe (średnia ocena 4,2). Drugie w kolejności znalazły się kursy z zakresu obsługi komputera (średnia ocena 4,1). Najniżej ocenione były szkolenia z zakresu zarządzania projektami (średnia ocena 3,3), jednak różnica w ocenie ich przydatności w porównaniu do innych rodzajów tematów szkoleń i kursów nie była znacząco niższa.

Wykres 21. Ocena przydatności tematów szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy

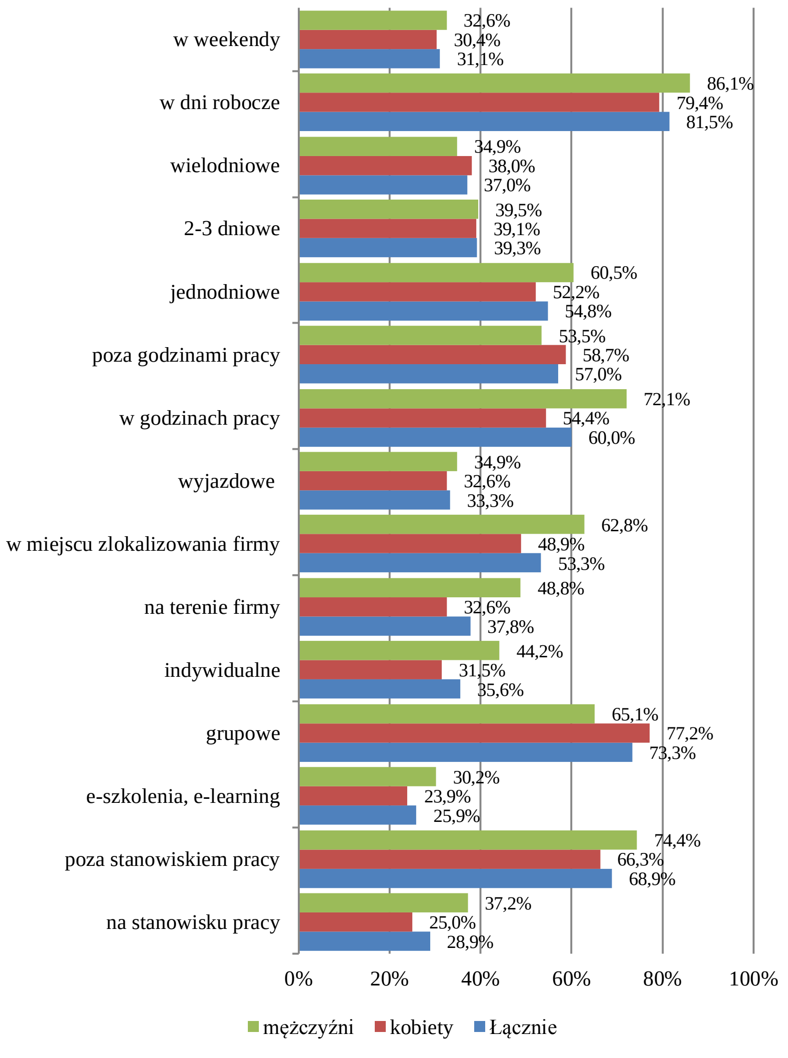


Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

W zasadzie kobiety oceniały wyżej przydatność niemal wszystkich tematów szkoleń. Wyjątek stanowi szkolenie z zakresu zagadnień prawnych, które zostało ocenione przez mężczyzn najwyżej ze wszystkich rodzajów tematów szkoleń, na poziomie średniej oceny 4,4.

Ostatnie pytanie kwestionariusza odnosiło się do formy szkoleń i kursów. Respondenci mogli wskazać, w jakiej formie szkoleń i kursów brali udział.

Wykres 22. Charakterystyka wykorzystanych w przeszłości szkoleń i kursów − tylko opinie pozytywne



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

Jak wskazują wyniki badania, szkolenia, w jakich uczestniczyli respondenci, najczęściej były prowadzone poza stanowiskiem pracy oraz były to szkolenia grupowe realizowane w dni robocze. Nieco rzadziej były to szkolenia w godzinach pracy, aczkolwiek 57% pytanych wska-

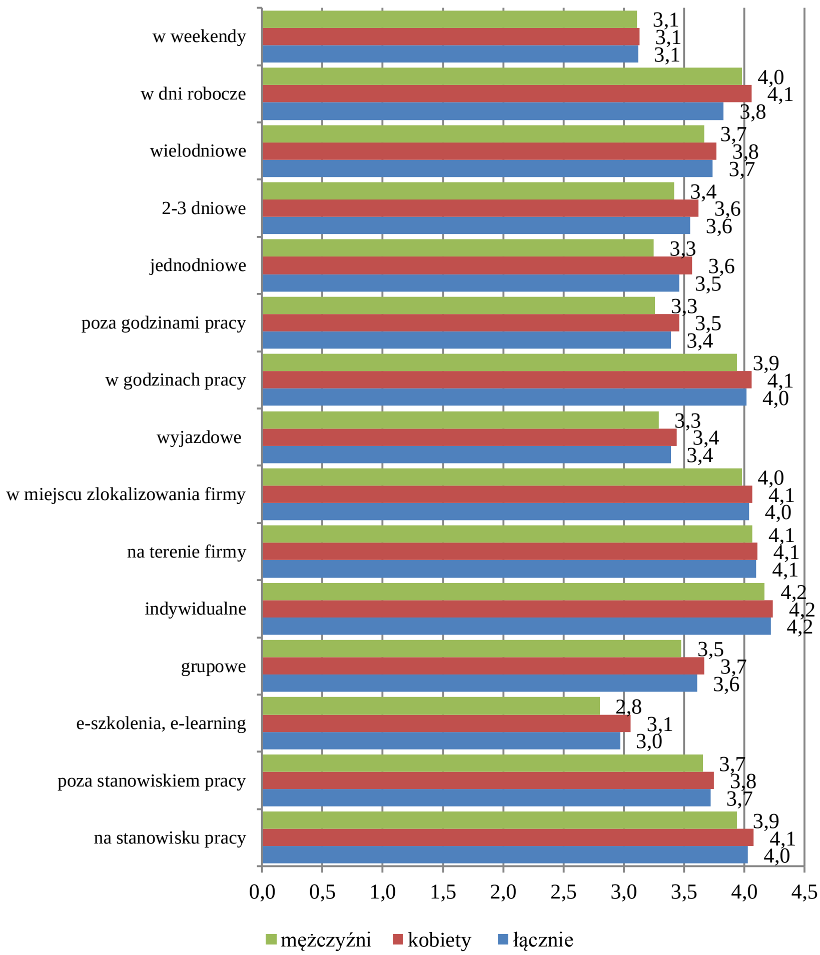
zało na szkolenia, które odbywały się poza godzinami pracy. Dość często były to szkolenia prowadzone w miejscu zlokalizowania firmy pracodawcy. Najrzadziej wskazywano na szkolenia na stanowisku pracy oraz na takie, które były prowadzone metodami e-learning. Ponadto co trzeci respondent wskazywał na udział w szkoleniach w trakcie weekendów. Z punktu widzenia zwalniania pracowników szkolenia mogą w znacznym stopniu przyczynić się do utrzymania dalszej aktywności zawodowej. Respondenci oceniali formy szkoleń i kursów dla pracowników zagrożonych zwolnieniami w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznacza brak znaczenia, a 5 − bardzo wysokie znaczenie poszczególnych form szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy.

Szczególnie wysoko oceniona została przydatność szkoleń indywidualnych (średnia ocena 4,2). Najlepiej, aby były to szkolenia na terenie firmy czy też w miejscowości, w której działa firma. Zwrócono uwagę, że mogłyby to być szkolenia na stanowisku pracy, w godzinach pracy. Co interesujące, najniżej zostały ocenione szkolenia, które miałyby odbywać się w czasie weekendu. Nisko ocenione zostały ponadto szkolenia o charakterze e-learningowym.

W ramach badań FGI respondenci stwierdzili zaś, że formy zdalne samokształcenia „dają wielkie możliwości". „Formy zdalne, internetowe dają także oszczędność czasu, są idealne dla osób niepełnosprawnych, matek wychowujących dzieci, daleko zlokalizowanych w odległych regionach". „Dzięki takiemu narzędziu ja mogę siedzieć w domu i nikt o tym nie wie, jak ja podnoszę swoją wiedzę, kwalifikacje".

Jednak oprócz serwisu YouTube i płyt multimedialnych nie wskazali „narzędzi zdalnych", które mogą służyć procesowi samokształcenia. Stwierdzono natomiast, że narzędzia zdalne stanowią przyszłość. Szczególnie, że „młode pokolenie ma inną percepcję, patrząc na siebie chyba jestem krok w tyle, (...) Zmieniać się będzie w kierunku tych metod zdalnych, bo takie pokolenie wchodzi na rynek".

Wykres 23. Ocena skuteczności poszczególnych form szkoleń i kursów dla osób zagrożonych zwolnieniem z pracy



Źródło: Badania własne, CATI, N=200.

2.2. Inspiracje portugalskie dla modelu ESP_Pracownik

Opisane poniżej metody rozpoznawania, walidacji i potwierdzania kompetencji oraz metody działań outplacementowych prowadzonych w instytucjach publicznych, jak też profesjonalnych firmach doradczych, świadczących usługi komercyjne dla firm, oddają szerokie spektrum problemowe projektu „PWP: INNOWACJE NA ZAKRĘCIE − testowa-

nie i wdrażanie nowych metod outplacementu”. Z jednej strony przykłady ukazują problematykę wsparcia indywidualnego pracownika (zwalnianego z pracy lub przechodzącego na inne stanowisko w wyniku modernizacji), koncentrującą się na kwestiach psychologicznych, motywacyjnych i edukacyjnych jednostki, z drugiej zaś strony pokazują działania przeznaczone dla firm, związane z budowaniem lub ochroną wizerunku firmy przechodzącej modernizację, koncentrujące się na kwestiach zarządzania kompetencjami w firmie czy relacjami społecznymi firmy z otoczeniem. Przegląd dobrych praktyk zaprezentowanych poniżej potwierdza więc zasadność dwubiegunowego modelu outplacementu wypracowanego w projekcie, uwzględniającego zarówno aspekt PRACOWNIKA (wraz z przygotowanymi dla niego narzędziami i działaniami na rynku pracy) oraz aspekt FIRMY, której oferowane są odrębne działania na poziomie ponadjednostkowym, związane z zarządzaniem kompetencjami w firmie w procesie jej modernizacji.

BILANSOWANIE KOMPETENCJI W PROCESIE RVCC PRO[1]

Proces operacjonalizacji rozpoznawania, walidacji i poświadczania kompetencji zawodowych (RVCC Pro) jest przeprowadzany i rozwijany w Centrach Nowych Możliwości i stanowi pole interwencji przede wszystkim w przypadkach osób zatrudnionych i bezrobotnych w wieku od 18 lat wzwyż. Pozwala on na poświadczanie umiejętności zawodowych zdobytych w drodze pozaformalnej i nieformalnej edukacji oraz na identyfikację potrzeb szkoleniowych w celu pozyskania nowych umiejętności w ramach procesu uczenia się przez całe życie.

Jak napisano w Rozporządzeniu nr 370/2008 z 21 maja, kandydat starający się o przyjęcie do Centrum Nowych Możliwości musi przejść proces rejestracji, diagnozy oraz wyznaczenia kierunku dalszego działania. Podobny proces, poza innymi alternatywami, odbywa się także w przypadku RVCC Pro.

W kontekście metodologii, proces RVCC Pro składa się z trzech głównych kroków, które, w swoim ogólnym zarysie, odpowiadają etapom akademickiego RVCC. Są to: rozpoznawanie kompetencji, walidacja kompetencji oraz poświadczanie kompetencji.

W poniższej tabeli zawarto charakterystykę każdego z tych etapów, ich uczestników oraz kolejno używane narzędzia i produkty.

---

[1] Rozdział przygotowany przez partnera ponadnarodowego ISQ na podstawie: A. Azevedo (red.), *Recognition, Validation and Certification of Professional Competences: Handbook & Guidelines*, ISQ, Lizbona 2013.

Tabela 1. Etapy procesów RVCC Pro przeprowadzanych w Centrach Nowych Możliwości.

Etapy	A. Rejestracja	B. Diagnoza	C. Wyznaczanie kierunku	Struktura procesu RVCC			
				D1. Rozpoznawanie kompetencji		D2. Walidacja kompetencji	D3. Poświadczanie kompetencji
Działania	• Zapis kandydata do Centrum Nowych Możliwości w celu wzięcia udziału w procesie • Informacje: misja Centrum Nowych Możliwości, różne etapy procesu, możliwość przekierowania na szkolenie lub rozpoznania, walidacji i poświadczenia kompetencji,	• Analiza profilu kandydata podczas sesji zbierania informacji, analiza życiorysu, indywidualne lub grupowe rozmowy bądź inne odpowiednie strategie, przeprowadzane zgodnie z metodologią rejestracji i diagnozy, przeprowadzane w Centrach Nowych Możliwości.	• Identyfikacja najtrafniejszych odpowiedzi, mająca na względzie wcześniej rozwinięty profil kandydata oraz wszelkie formy edukacji i szkoleń, zarówno na poziomie lokalnym, jak i regionalnym; • Rezultat procesu wyznaczania dalszego kierunku działania osiągnięty w wyniku porozumienia/negocjacji pomiędzy zespołem Centrum Nowych Możliwości oraz kandydatem.	• Umowa pomiędzy kandydatem do procesu RVCC a Centrum Nowych Możliwości, zgodnie ze wzorem; • Ustalenie harmonogramu zajęć, który wypracowany zostanie pomiędzy specjalistą RVC a kandydatem; • Wypracowanie procesów identyfikacji oraz polepszania wiedzy i umiejętności zdobywanych przez całe życie, poprzez działania oparte na metodologii równoważenia umiejętności, uży-	• Wypełnienie formularza samooceny; • Analiza kompetencji oparta na formularzu kariery i szkoleń, portfolio oraz formularzu samooceny; • Wypełnienie formularza analizy portfolio; • Organizacja portfolio zgodnie z obserwacjami dotyczącymi wiedzy i umiejętności zdobytych w różnych kontekstach oraz groma-	• Podsumowanie posiadanych umiejętności przez kandydata, istotnych dla dorobku zawodowego, oraz ich weryfikacja przez doradcę RVCC; • Ocena zewnętrzna oraz samoocena umiejętności oparta na portfolio oraz, jeśli zachodzi taka potrzeba, na wywiadzie technicznym lub praktycznej demonstracji; • Identyfikacja posiadanych i/lub brakujących umiejętności; • Skiero-	• Poświadczenie kompetencji opartych na Portfolio; • Zapis poświadczonych kompetencji w protokole; • Wydanie PPQ (jeśli osiągnięto częściowe poświadczenie), co jest najlepszą odpowiedzią na zdobycie umiejętności, których brakowało w trakcie procesu RVCC; • Wydanie certyfikatu kwalifikacji lub, w innych przypad-

Etapy	A. Rejestracja	B. Diagnoza	C. Wyznaczanie kierunku	Struktura procesu RVCC			
				D1. Rozpoznawanie kompetencji		D2. Walidacja kompetencji	D3. Poświadczanie kompetencji
	wyznaczenie etapu diagnozy.			waniu narzędzi mediacji podczas tworzenia portfolio, a także poprzez metody diagnostyczne; • Wypełnienie formularza dotyczącego kariery i szkoleń; • Tworzenie portfolio (do pewnego stopnia z pomocą)	dzenie jak największej liczby istotnych zaświadczeń; • Aplikacja innych narzędzi oceny, w tym skryptu wywiadu technicznego, formularza dotyczącego obserwacji zachowania w miejscu pracy oraz ćwiczeń symulacyjnych w celu ewaluacji wiedzy i zdobytych umiejętności, a także w celu weryfikacji adekwatności, istotno-	wanie kandydata do kontynuacji procesu RVCC lub na sesję certyfikacyjną; • Zdefiniowanie szkicu Osobistego Planu Kwalifikacji (PPQ); • ka- cja/walida cja zdobytych kompetencji zdefiniowanych w PPQ, dokonywana, gdy kandydat wraca do Centrum Nowych Możliwości po odbytym szkoleniu; • Przygotowanie sesji certyfikacyjnej	kach, dyplomu.

Etapy	A. Rejestracja	B. Diagnoza	C. Wyznaczanie kierunku	Struktura procesu RVCC			
				D1. Rozpoznawanie kompetencji		D2. Walidacja kompetencji	D3. Poświadczanie kompetencji
					ści i wiarygodności zebranych dowodów/informacji; • Ogłoszenie wyników procesu na platformie komputerowej.		
Narzędzia i produkty	• Formularz zapisu (dostępny na platformie SIGO) • Materiały promocyjne (np. dokumentacja Centrum Nowych Możliwości i charakterystyka jego działań oraz różne metody	• Metodologia, diagnoza i wyznaczanie kierunku działania kandydatów; • Materiały promocyjne; • Portfolio (jeśli kandydat już takie ma.)	• Metodologia, diagnoza i wyznaczanie kierunku działania kandydata; • Materiały promocyjne.	• Szablon umowy (dostępny na platformie SIGO); • Metodologia/narzędzia mediacji; • Ramy odniesienia RVCC Pro; • Formularz dotyczący kariery i szkoleń; • Portfolio; • SIGO.	• Portfolio; • Formularze wypełnione na etapie diagnozy; • Formularz dotyczący kariery i szkoleń; • Formularz samooceny; • Formularz analizy portfolio; • Rodzaje dowodów poświadświadczają-	• Portfolio; • formularz analizy portfolio • skrypt wywiadu technicznego; • formularz obserwacji zachowania w miejscu pracy oraz ćwiczenia symulacyjne; • Komputerowa platforma oceny.	• Portfolio; • “pakiet ewaluacyjny”; • protokoły poświadczenia kompetencji; • Osobisty Plan Kwalifikacji; • Certyfikat kwalifikacji oraz dyplom; • Osobisty Plan Rozwoju; • Komputerowa platforma oceny; • Platforma

Etapy	A. Rejestracja	B. Diagnoza	C. Wyznaczanie kierunku	Struktura procesu RVCC			
				D1. Rozpoznawanie kompetencji		D2. Walidacja kompetencji	D3. Poświadczanie kompetencji
	kształcenia i szkoleń.)				cych umiejętności kandydata dotyczące wykonywania danych zadań; • Skrypt wywiadu technicznego; • Formularz obserwacji zachowania w miejscu pracy oraz ćwiczenia symulacyjne; • Komputerowa platforma oceny .		SIGO.
Uczestnicy	• Pracownik administracyjny.	• Doradca/diagnostyk	• Doradca/diagnostyk	• Doradca/specjalista RVC.	• Trener RVC (często doradca/specjalista RVC udziela mu wsparcia przy formularzu samooceny)	• Zespół walidacyjny (doradca/specjalista RVC + trener RVC + wewnętrzny weryfikator RVC) • Zewnętrzny weryfikator (w	• Zespół certyfikacyjny (doradca/specjalista RVC + trener RVC + wewnętrzny weryfikator RVC + zewnętrzny

Etapy	A. Rejestracja	B. Diagnoza	C. Wyznaczanie kierunku	Struktura procesu RVCC			
				D1. Rozpoznawanie kompetencji		D2. Walidacja kompetencji	D3. Poświadczanie kompetencji
						trakcie przygotowań do sesji certyfikacyjnej)	weryfikator RVC); • Dyrektor Centrum Nowych Możliwości.

Źródło: A. Azevedo (red.), *Rozpoznawanie, Walidacja i Poświadczanie Kompetencji Zawodowych: Podręcznik i Wskazówki*, ISQ, Lizbona 2013, s. 21 i nast.

Etapy A, B i C − Rejestracja, Diagnoza i Wyznaczanie kierunku

Na etapie rejestracji kandydat wypełnia w Portugalii formularz aplikacji (dostępny w Zintegrowanym Systemie Zarządzania Finansowego – SIGO) i nawiązuje pierwszy kontakt z Centrum Nowych Możliwości; wyjaśniona mu zostaje misja Centrum oraz podejmowane tam działania. To właśnie na tym etapie Centrum powinno zacząć zbierać, konsultować z kandydatem i analizować informacje o nim, celu potrzebnych do wydania jak najlepszej opinii, zgodnej ze specyficznymi cechami kandydata. Informacje te są podstawą procesu diagnozy. Dzięki ich analizie, pogłębianiu oraz uzupełnianiu poprzez wywiady oraz wypełnianie formularzy diagnostycznych przygotowanych w tym celu, doradcy diagnostycy i specjaliści zajmujący się wyznaczaniem kierunku komponują profil kandydata oraz identyfikują jego potencjalne kwalifikacje. Podczas indywidualnego wywiadu, cel związany z identyfikacją odpowiednich kwalifikacji jest dyskutowany, co może prowadzić do jego przedefiniowania. Kiedy decyzja o skierowaniu kandydata do wzięcia udziału w procesie RVCC Pro zostanie podjęta, osoba przeprowadzająca diagnozę informuje kandydata o celu i charakterze tego procesu.

Etap D1 – Rozpoznawanie kompetencji

Kiedy decyzja o rozpoczęciu procesu RVCC Pro zostanie podjęta, kandydat wiąże się z Centrum Nowych Możliwości umową (umowa dostępna na platformie SIGO). Następnie doradca, specjalista RVC, przy pomocy trenera RVC, rozpoczyna proces rozpoznawania umiejętności zawodowych kandydata. Następnie przechodzi do identyfikacji, oceny oraz rozpoznawania posiadanych przez niego umiejętności, w oparciu o

metodologię bilansu umiejętności i/lub poprzez użycie zestawu specyficznych narzędzi diagnostycznych. Dzięki tym działaniom kandydat tworzy swoje Portfolio, składające się z zestawu dokumentów poświadczających posiadane umiejętności, które (łącznie z diagnozą i procesem RVCC Pro) będzie podstawą późniejszego procesu ewaluacji. Portfolio − zbiór dowodów i zaświadczeń dotyczących zdobytych kompetencji − ma charakter dynamiczny, jako że samoistnie rozbudowuje się i wzbogaca w trakcie procesu RVCC. Na etapie rozpoznawania kompetencji doradca oraz trener RVC pracują wspólnie, by doprowadzić do jednego celu – utworzenia portfolio przez kandydata. Ich udział w tym procesie różni się jednak w kilku punktach: specjalista, doradca RVC ma globalne podejście do procesu, używa więc metodologii bilansu umiejętności oraz bierze pod uwagę całą historię życia kandydata, podczas gdy trener, który jest technicznym fachowcem w danej dziedzinie zawodowej, koncentruje się na kompetencjach (cząstkowych), odpowiadających wykonywaniu danego zawodu. W tym sensie tworzenie Portfolio rozpoczyna specjalista, doradca RVC, który współpracuje z kandydatem w celu identyfikacji jego wiedzy zdobytej w procesie uczenia się przez całe życie, wykorzystuje też informacje dostarczone przez diagnostę oraz zaczerpnięte z formularzy dotyczących kariery i szkoleń. Portfolio jest zatem ustrukturyzowanym zbiorem dokumentów wspierających proces zbierania informacji/ewidencji i odkrywania posiadanych przez kandydata umiejętności, które mogą być cenne w procesie RVCC Pro. Wzbogacaniem portfolio zajmuje się natomiast doradca, trener RVC, który gromadzi narzędzia oceny znajdujące się w „pakiecie ewaluacyjnym", by dostarczyć odpowiednie dowody poświadczające posiadane przez kandydata kompetencje lub wzmocnić te, które już udało się zebrać. Wspomniane narzędzia oceny to: formularz samooceny, formularz analizy portfolio, skrypt wywiadu technicznego, formularz obserwacji zachowania w miejscu pracy oraz ćwiczenia symulacyjne.

Etap D2 – Walidacja kompetencji

Walidacja umiejętności zawodowych koncentruje się na współpracy wewnętrznego doradcy asesora RVC, trenera oraz specjalisty (w trakcie sesji walidacyjnej), którzy wraz z kandydatem analizują i oceniają portfolio, zgodnie z wytycznymi RVCC Pro. Dzięki tej ocenie zidentyfikowane zostają kompetencje wymagające walidacji, czyli te, których posiadanie nie jest w żaden sposób udowodnione, oraz kompetencje, których kandydat w ogóle nie posiada. Na tym etapie wewnętrzny doradca RVC odgrywa kluczową rolę, ponieważ prowadzi on analizę i ocenę zadań/kompetencji, które kandydat jest w stanie poświadczyć. Bazuje

przy tym na analizie i walidacji dokonanej uprzednio wspólnie przez kandydata, trenera i doradcę, specjalistę RVC. Do tego momentu ocena/walidacja dokonywana jest przez wewnętrznego asesora RVC, w oparciu o materiały zawarte w portfolio, jednak w razie jakichkolwiek wątpliwości jest ona wsparta przez zastosowanie różnych narzędzi oceny znajdujących sie w ”pakiecie ewaluacyjnym”. Etap walidacji ma bardzo dynamiczny i elastyczny charakter, co przejawia się w jego wzajemnym połączeniu z etapem rozpoznawania kompetencji. Dzieje się to, gdy podczas prac nad rozpoznawaniem kompetencji pojawiają się momenty, w których kandydat sam dokonuje walidacji części kompetencji/zadań, co przyspiesza dalszy proces ich rozpoznawania. Te momenty wzajemnego połączenia dwóch etapów są rozwiązaniem opcjonalnym, co oznacza, że uznawane są przez zespół, a w szczególności przez trenera i asesora, doradcę RVC, jedynie, jeśli uważają oni, że jest efektywne. Jednak po zakończeniu etapu rozpoznawania kompetencji, tzn. w momencie, gdy wszystkie kompetencje składające się na ramy odniesienia RVCC Pro zostały ocenione, przeprowadzenie sesji walidacyjnej w zespole walidacyjnym (specjalista RVC, trener i wewnętrzny weryfikator) jest obowiązkowe. Finalna sesja procesu walidacji kończy się skierowaniem kandydata na sesję certyfikacyjną odbywającą się w obecności komisji certyfikacyjnej, w której skład wchodzą (poza trzema osobami z zespołu Centrum Nowych Możliwości) zewnętrzny weryfikator, akredytowany członek komisji państwowej. Etap walidacji umiejętności przewiduje także sytuację, w której kandydat zostaje skierowany na dodatkowe szkolenie, by uzyskać potrzebne umiejętności zawodowe (zdefiniowane w Osobistym Planie Kwalifikacji), co daje mu późniejszą możliwość powrotu do Centrum Nowych Możliwości w celu walidacji nowo zdobytych kwalifikacji. W takich przypadkach kandydat przedstawia podczas sesji walidacyjnej w Centrum Nowych Możliwości (w obecności specjalisty RVC, trenera i wewnętrznego weryfikatora) dowody zrealizowania Osobistego Planu Kwalifikacji. Weryfikacja/walidacja jest dokonywana poprzez analizę portfolio (teraz bardziej rozwiniętego, zawierającego nowo zdobyte umiejętności), dopełnionego poprzez wywiad lub praktyczną demonstrację, tzn. użycie pewnych instrumentów oceny odnoszących się do istotnych umiejętności. Ten proces walidacji powinien zakończyć się włączeniem do portfolio nowych elementów/dowodów w celu wyjaśnienia, demonstracji i poświadczenia zdobycia nowych umiejętności. Po walidacji kompetencji kandydat skierowany zostaje do komisji certyfikacyjnej. Jeśli, zgodnie z Osobistym Planem Kwalifikacji (OPK), kandydat ma odbyć dodatkowe szkolenia (kursy dla dorosłych, szkolenia modułowe) w akredytowanej instytucji szkoleniowej, nie wra-

ca już do Centrum Nowych Możliwości, by uzyskać ocenę. W tej sytuacji to instytucja szkoleniowa, po ukończeniu procesu szkolenia, wydaje kandydatowi stosowny certyfikat, w tym certyfikat kwalifikacji, który poświadcza umiejętności zdobyte na odbytym szkoleniu, oraz dyplom, jeśli umiejętności zdobyte podczas szkolenia wraz z umiejętnościami zdobytymi wcześniej zapewniają możliwość otrzymania podwójnego certyfikatu. Na samym końcu etapu walidacji Centrum Nowych Możliwości powinno we współpracy z zewnętrznym weryfikatorem zwołać sesję certyfikacyjną.

Etap D3 – Poświadczanie kompetencji

Proces RVCC kończy się etapem poświadczenia kompetencji, który skupia się na przeprowadzeniu sesji certyfikacyjnej oraz późniejszego wydania certyfikatu kwalifikacji oraz dyplomu zaaprobowanego przez dyrektora Centrum Nowych Możliwości. Sesja certyfikacyjna odbywa się w obecności komisji wyznaczonej przez dyrektora Centrum Nowych Możliwości w obowiązkowym składzie specjalisty RVC, trenera oraz wewnętrznego i zewnętrznego weryfikatora. Podczas sesji przeprowadzana jest analiza portfolio kandydata oraz, na życzenie komisji, ustna lub praktyczna demonstracja jednej z wybranych kompetencji posiadanych przez kandydata. Wykonanie tego zadania w obecności komisji nie wpływa jednak na ogólne rezultaty procesu wypracowane poprzednio wspólnie przez kandydata i zespół Centrum Nowych Możliwości ani, w szczególności, na proces walidacji wcześniej zaprezentowanych umiejętności zawodowych. W rzeczywistości pomiędzy etapem walidacji a sesją certyfikacyjną zewnętrzny weryfikator ma możliwość przeanalizowania/oceny portfolio kandydata pod kątem jego kompetencji/wykonanych zadań, a także może sprawdzić przebieg całego procesu RVCC. Rezultaty takiej ewaluacji powinny być przedyskutowane z zespołem technicznym oraz pedagogicznym podczas spotkania zwołanego specjalnie w tym celu. Zewnętrzny weryfikator powinien uprzednio dostarczyć wszelkie pytania związane z kompetencjami/wykonanymi zadaniami, które chce zadać, w celu jak najlepszego wyjaśnienia i umotywowania wyborów dokonanych przez zespół. Jeśli wątpliwości nie zostaną rozwiane, może pojawić się potrzeba głębszego zapoznania się z dowodami i zaświadczeniami przedstawionymi przez kandydata w trakcie procesu rozpoznawania kwalifikacji. W ramach swojej funkcji, zewnętrzny weryfikator zapewnia ogólne rozpoznanie i społeczną legitymację procesu RVCC dla każdego z kandydatów oraz, w konsekwencji, poświadcza ich certyfikaty uzyskane podczas sesji certyfikacyjnej. Bierze także udział we współpracy z kandydatem na jego dalszej drodze

rozwoju kompetencji przewidzianej w Osobistym Planie Kwalifikacji oraz Osobistym Planie Rozwoju. Rodzaje wyników sesji certyfikacyjnej:

- Jeśli kandydat jest w stanie poświadczyć kompetencje wymagane na 2. lub 4. poziomie narodowych ram kwalifikacji, otrzymuje certyfikat kwalifikacji zawierający wszystkie poświadczone kompetencje oraz dyplom [dyplom wydawany jest jedynie, jeśli spełnione są dwa warunki: kandydat ma certyfikat ukończenia poziomu zawodowego i edukacyjnego – co prowadzi do otrzymania podwójnego certyfikatu RVCC − lub ukończył jedynie poziom zawodowy (zgodnie z Krajowym Katalogiem Kwalifikacji opartym o ramy odniesienia RVCC Pro), ale już wcześniej ukończył edukację, np. uczęszczał do szkoły i ukończył 9 klas].
- Jeśli kandydat jest w stanie poświadczyć wszystkie kompetencje konieczne do otrzymania certyfikatu zawodowego, ale nie ma odpowiedniego poziomu edukacji, otrzymuje jedynie certyfikat kwalifikacji (który wskazuje na poświadczone kompetencje).
- Jeśli kandydat nie jest w stanie poświadczyć wszystkich wymaganych kompetencji zawodowych, otrzymuje certyfikat kwalifikacji (certyfikat częściowy, wskazujący tylko na kompetencje poświadczone) wraz z Osobistym Planem Kwalifikacji wskazującym na brakujące kwalifikacje i kierującym na dalsze szkolenia.
- Jeśli Centrum Nowych Możliwości nie ma stosownych uprawnień dotyczących wydawania certyfikatów, certyfikaty kwalifikacji i dyplomy podpisane przez dyrektora muszą zostać zaaprobowane przez odpowiednie władze poprzez podpisanie protokołu zgodnie z prawnymi uregulowaniami zawartymi w Ustawie nr 370/2008 z 21 maja.

Rezultaty sesji certyfikacyjnej są wiążące i zapisane w protokołach.

Uczestnicy

Proces RVCC przeprowadzany jest przez specjalistów, którzy współpracują ze sobą i posiadają następujące kwalifikacje:

- Specjalista RVC – ma wyższe wykształcenie, wiedzę i doświadczenie z zakresu metodologii szkoleń osób dorosłych, głównie w dziedzinie metodologii równoważenia umiejętności oraz tworzenia port folio.
- Trener RVC – ma specjalistyczną wiedzę w dziedzinie obejmującej proces RVCC, spełnia wymagania dotyczące wyko-

nywania zawodu trenera, najlepiej jeśli ma wiedzę i doświadczenie specjalistyczne z zakresu edukacji i szkoleń dla osób dorosłych; w wypadku procesów RVCC związanych z zawodami ograniczonymi specyficznymi regulacjami prawnymi lub w sytuacjach, gdy posiadanie licencji lub dostępu do wykonywania danej działalności gospodarczej wymaga wyszkolonych profesjonalistów, profil zawodowy trenerów RVC musi spełniać wymagania zdefiniowane w odpowiednich regulacjach.

- Trener pełniący funkcje walidacji (wewnętrzny weryfikator RVC) – wewnętrzny lub zewnętrzny pracownik techniczny Centrum Nowych Możliwości, który ma profil zawodowy odpowiadający trenerowi RVC
- Zewnętrzny weryfikator – akredytowany członek National Qualification Agency (NQA) (Narodowej Agencji Akredytacyjnej) oraz zespołu zewnętrznych ewaluatorów posiadający uznany lokalny/regionalny tytuł; według ustalonych zasad, standardów oraz procedur przyczynia się do transparentności, wiarygodności i społecznej legitymacji procesu.

Przed specjalistą RVC działa diagnosta, który musi mieć wyższe wykształcenie, wiedzę dotyczącą różnych ofert edukacyjnych i szkoleniowych dla osób dorosłych oraz znać techniki i strategie oceny, diagnozy i poradnictwa zawodowego. W poniższej tabeli podsumowano główne czynności wykonywane przez uczestników procesu RVCC Pro.

Tabela 2. Uczestnicy i główne czynności procesu RVCC Pro

Uczestnicy	Główne czynności
Diagnosta	• wprowadzenie, informowanie, diagnozowanie i, w zależności od profilu kandydata, nakierowywanie na odpowiedni wynik procesu; • wspieranie kandydata w kształtowaniu swojego kursu RVCC Pro oraz, jeśli zajdzie taka potrzeba, kursu edukacyjnego (jeśli kandydat woli wziąć udział w obydwu procesach: zawodowym i edukacyjnym); • zapisywanie na sesje diagnostyczne w SIGO.
Specjalista RVC	• zawieranie umowy pomiędzy kandydatem a Centrum Nowych Możliwości; • analiza, wraz z kandydatem, ram od-

	niesienia RVCC Pro; • wspieranie rozwoju procesu rozpoznawania i demonstracji zdobytych kompetencji zawsze, gdy kandydat wyraża taką potrzebę; • wspieranie kandydata w systematyzacji informacji dotyczących jego kariery zawodowej, w oparciu o informacje dostarczone przez diagnostę oraz zawarte w formularzu dotyczącym kariery i szkoleń; • wspieranie kandydata w tworzeniu i konsolidacji portfolio oraz, ewentualnie, w wypełnianiu formularza samooceny wspólnie z trenerem RVC; • rejestrowanie w SIGO sesji rozpoznawania kompetencji, które są opracowywane wraz z kandydatem.
Trener RVC	• identyfikacja umiejętności kandydata zgodnie z ramami odniesień RVCC Pro; • analiza portfolio kandydata i wspieranie go w procesie jego rozwijania; • wykorzystanie pięciu narzędzi oceny oraz integracja „pakietu ewaluacyjnego" w celu demonstracji kompetencji przez kandydata; • zapis rezultatów ewaluacji na platformie komputerowej, specjalnie do tego przeznaczonej; • informowanie kandydata o etapach procesu walidacji i poświadczania kompetencji oraz o przygotowaniu do nich; • zapewnienie zespołu i zaplecza logistycznego niezbędnego do procesu ewaluacji kandydata, jeśli zachodzi taka potrzeba, we współpracy z koordynatorem Centrum Nowych Możliwości.
Zespół walidacyjny (specjalista RVC, trener RVC, wewnętrzny weryfikator RVC)	• analiza portfolio i weryfikacja liczby oraz jakości dowodów, zgodnie z ramami odniesienia RVCC Pro; • walidacja przedstawionych umiejętności przy użyciu, w razie potrzeby, narzędzi oceny zawartych w „pakiecie

	ewaluacyjnym”; • zapis wyników procesu walidacji na platformie komputerowej do tego przeznaczonej, jeśli ocena jest inna niż ta wystawiona wcześniej przez trenera RVC na etapie rozpoznawania kompetencji; wpis powinien zostać dokonany przez trenera RVC zgodnie z ustaleniami poczynionymi z pozostałymi członkami zespołu; • przekazanie wyników walidacji kandydatowi; • sprawdzanie/walidacja, na dalszym etapie wyznaczania kierunku, zdobycia brakujących umiejętności zgodnie z zawartością Osobistego Planu Kwalifikacji; jeśli zachodzi taka potrzeba, mobilizacja instrumentów „pakietu ewaluacyjnego” (ta weryfikacja/walidacja ma miejsce jedynie w przypadkach, kiedy kandydat został skierowany na dodatkowe samodzielne szkolenia lub szkolenia w miejscu pracy, w wyniku których wraca do Centrum Nowych Możliwości w celu walidacji zdobytych umiejętności; • skierowanie kandydata na sesję certyfikacyjną; • opracowanie wstępnego projektu PPQ.
Komisja certyfikacyjna (specjalista RVC, trener RVC, wewnętrzny weryfikator RVC, zewnętrzny weryfikator)	• przygotowanie sesji certyfikacyjnej; • poświadczanie umiejętności oparte na portfolio kandydata w celu przyznania certyfikatu kwalifikacji lub Dyplomu; • przygotowanie protokołów z sesji certyfikacyjnej; • przygotowanie ostatecznej wersji Osobistego Planu Kwalifikacji (kiedy kandydat nie uzyskał walidacji kompetencji wymaganych do otrzymania certyfikatu zawodowego), wynegocjowanej z kandydatem.
Koordynator	• stymulowanie, koordynowanie i ocenianie działań Centrum Nowych Możliwości, procesów RVCC oraz odpowiedzialnych za nie zespołów; • dokonywanie diagnozy potrzeb lokal-

	nych; • promowanie zawierania spółek, głównie zorientowanych na identyfikację i mobilizację kandydatów do podjęcia nauki w ramach różnych programów edukacyjnych i szkoleniowych; • wspieranie procesu wyznaczania kierunku działania kandydata po przejściu procesu RVCC, głównie poprzez kontakty z instytucjami szkoleniowymi; • wybór zespołu Centrum Nowych Możliwości (specjalista RVC, trener RVC, wewnętrzny weryfikator RVC); głos w sprawie każdego z kandydatów; • rozpowszechnianie procesu RVCC wśród potencjalnych kandydatów; • zapewnienie przestrzegania wskazówek metodologicznych oraz technik ogłoszonych przez NQA i instytucje patronackie.
Dyrektor	• wyznaczanie zewnętrznego weryfikatora, który bierze udział w sesji certyfikacyjnej każdego kandydata; • wydawanie certyfikatów kwalifikacji oraz dyplomów po pozytywnie zakończonej sesji certyfikacyjnej; • gdy dane Centrum Nowych Możliwości jest instytucją posiadającą uprawnienia do wydawania certyfikatów − akceptacja certyfikatów kwalifikacji oraz dyplomów wydanych przez Centra, które nie mają takich uprawnień.

Źródło: A. Azevedo (red.), *Rozpoznawanie, Walidacja i Poświadczanie Kompetencji Zawodowych: Podręcznik i Wskazówki*, ISQ, Lizbona 2013, s. 30 i nast.

Diagnosta wykonuje swoje obowiązki na wcześniejszym etapie procesu RVCC Pro wśród kandydatów, którzy dołączą do Centrum Nowych Możliwości. W zależności od wydanej diagnozy (ze względu na wykształcenie oraz doświadczenie zawodowe, a także potrzeby i zainteresowania każdego kandydata), diagnosta jest odpowiedzialny za skierowanie kandydata do dalszych etapów procesu RVCC lub na szkolenie edukacyjne lub zawodowe poza Centrum Nowych Możliwości. Rola, jaką odgrywa specjalista RVC w każdym z Centrów Nowych Możliwości, powinna być przekrojowa – oznacza to, że każdy ze specjalistów jest

przygotowany do pracy z kandydatami do procesów RVCC, zarówno zawodowych, jak i edukacyjnych. Podstawowe umiejętności zawodowe wymagane od trenera oraz weryfikatora RVC są jednakowe (trenerzy z różnych dziedzin szkoleń technicznych), co oznacza, że jedna osoba może pełnić te dwie funkcje naprzemiennie, ale nie może pełnić obydwu funkcji jednocześnie w ramach procesu RVCC jednego kandydata. Weryfikator RVC działa na etapie walidacji oraz certyfikacji (jako że jest jednym z członków komisji certyfikacyjnej) i może pełnić rolę zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego pracownika Centrum Nowych Możliwości. Dokonuje on wstępnej analizy zadań/kompetencji, które kandydat chce poświadczyć zgodnie z ramami odniesienia RVCC, co jest podstawą procesu ewaluacji. Patrzy także na sytuację kandydata „technicznym okiem", w sposób bardziej zdystansowany niż trener RVC, i zapewnia tym samym większą obiektywność, na której proces rozpoznawania i walidacji umiejętności musi się opierać. W niektórych wypadkach rozległość i złożoność szkolenia technologicznego wykracza poza ramy odniesień RVCC Pro, w szczególności poza pewne umiejętności w nich zawarte. W takiej sytuacji, w ramach jednego procesu RVCC może być wymagane zaangażowanie więcej niż jednego pracownika pełniącego funkcje trenera RVC lub/i weryfikatora RVC. Taka sytuacja ma najczęściej miejsce, kiedy kompetencje Centrum Nowych Możliwości pokrywają się z kompetencjami specjalistycznych jednostek szkoleniowych, które mają status dodatkowych. Możliwość urozmaicenia składu trenerów i weryfikatorów RVC podczas procesu ewaluacji jednego kandydata powinna być ograniczona jedynie do przypadków, w których nie da się tego uniknąć. Zabieg taki może bowiem wprowadzić zamieszanie i spowodować utratę spójności procesu. By ograniczyć to ryzyko, za każdy proces odpowiada jeden trener RVC, który w razie potrzeby konsultuje się z innym wykwalifikowanym pracownikiem. Interwencja takiego pracownika (który może nie mieć doświadczenia w przeprowadzaniu procesu RVCC, ale wymaga się od niego specjalistycznego doświadczenia w kwestiach zawodowych) musi być odpowiednio ukształtowana i przeprowadzana wspólnie z odpowiedzialnym za proces trenerem, który korzysta z jego pomocy i mediacji na każdym etapie pracy z kandydatem. Weryfikator zewnętrzny, jak sama nazwa wskazuje, jest osobą spoza Centrum Nowych Możliwości. Wybiera go dyrektor Centrum spośród osób zajmujących się weryfikacją. Działa on w trakcie sesji przygotowawczej i certyfikacyjnej, która następuje zaraz po etapie walidacji. Osoba ta nie tylko skupia się na ogólnej analizie portfolio i ścieżce RVCC każdego z kandydatów, lecz także zapewnia, jak w przypadku RVCC edukacyjnych, ogólne rozpoznanie i legitymację społeczną proce-

su, co wiąże się z wydaniem certyfikatu kwalifikacji/dyplomu w wyniku pozytywnie przeprowadzonej sesji certyfikacyjnej. Weryfikator zewnętrzny przyczynia się także w znaczącym stopniu do wypracowania Osobistego Planu Kwalifikacji i Osobistego Planu Rozwoju każdego z kandydatów, w zależności od ich potrzeb i oczekiwań wyrażanych po zakończeniu procesu RVCC, jednak uwzględnia przy tym także potencjał i możliwości zapewnione na poziomie lokalnym/regionalnym. Dyrektor i koordynator Centrum Nowych Możliwości powinni wykonywać te same funkcje, zarówno w przypadku procesu RVCC Pro, jak i RVCC edukacyjnego.

Czas trwania

Czas trwania procesu RVCC Pro jest zmienny i może być wyznaczany zgodnie z poniższą charakterystyką:

Tabela 3. Referencyjny czas trwania czynności

Od 5 do 16 godzin	Od 5 do 15 godzin	Od 1 do 4 godzin	Do 2 godzin na kandydata	Do 1 godziny na kandydata
Specjalista RVC	Trener RVC	Zespół walidacyjny (specjalista RVC, trener RVC, wewnętrzny weryfikator RVC)	Komisja certyfikacyjna (specjalista RVC, trener RVC, wewnętrzny weryfikator RVC, zewnętrzny weryfikator)	Komisja certyfikacyjna (specjalista RVC, trener RVC, wewnętrzny weryfikator RVC, zewnętrzny weryfikator)
Rozpoznawanie kompetencji		Sesje walidacyjne	Przygotowanie do sesji certyfikacyjnej	Sesja certyfikacyjna
Równoważenie umiejętności. • Wypełnienie formularza dotyczącego kariery i szkoleń. • Stworzenie i konsolidacja portfolio.	• Analiza i konsolidacja portfolio (możliwość dodania większej ilości elementów/dowodów). • Aplikacja narzędzi oceny „pakietu ewaluacyjnego” potrzebnych do zamieszczenia w portfolio. • Opublikowanie wyników procesu rozpoznawania	• Ocena Portfolio i możliwa aplikacja narzędzi ewaluacyjnych w celu walidacji kompetencji. • Zamieszczenie walidacji na platformie komputero-	• Analiza/ewaluacja portfolio kandydata. • Przygotowanie sesji certyfikacyjnej • Konsolidacja PPQ	• Poświadczenie kompetencji oparte na portfolio, wydanie certyfikatu kwalifikacji oraz dyplomu. • Przygotowanie protokołów z sesji certyfikacyjnej • Wydanie PPQ (skierowanie na szkolenie) wynegocjowa-

	kwalifikacji na platformie komputerowej.	wej • Skierowanie kandydata na sesję certyfikacyjną, jeśli spełni warunki. • Sporządzenie wstępnej wersji PPQ. • Weryfikacja zdobycia umiejętności zgodnie z zawartością PPQ.		nego z kandydatem.

Źródło: A. Azevedo (red.), *Rozpoznawanie, Walidacja i Poświadczanie Kompetencji Zawodowych: Podręcznik i Wskazówki*, ISQ, Lizbona 2013, s. 34

Różnice w liczbie godzin da się w większości wyjaśnić etapem rozpoznawania kompetencji, który jest zależny od stopnia kompletności zaaplikowanej metody równoważenia umiejętności; tym, czy kandydat ma, czy dopiero tworzy portfolio zawierające zaświadczenia o posiadaniu istotnych kompetencji zawodowych; stopniem autonomii, jaką kandydat ma przy gromadzeniu dowodów oraz/lub mniejszą lub większą potrzebą mobilizacji instrumentów „pakietu ewaluacyjnego". W tym kontekście, jeśli istnieje potrzeba pełnego zaangażowania pewnych działań, czas trwania procesu rozpoznawania kompetencji może wykraczać poza granice wyznaczone w powyższej tabeli.

Studium przypadku – firma PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers jest wiodącą globalną organizacją świadczącą profesjonalne usługi doradcze. PwC zatrudnia około 180 000 pracowników w 158 krajach. Buduje relacje z klientami dzięki usługom świadczonym w oparciu o zasady najwyższej jakości, przejrzystości i uczciwości w działaniu. W Lizbonie PwC zatrudnia ponad 900 pracowników, a w niedługiej przyszłości planuje zwiększenie liczby pracowników do 1000. PwC cieszy się opinią znakomitego pracodawcy, ponieważ dba o rozwój swoich pracowników. Firma zatrudnia przede wszystkim osoby, które nie mają jeszcze doświadczenia zawodowego. Daje im w ten sposób szansę na poszerzenie zakresu swoich kompetencji. PwC dba o kształcenie swoich pracowników, jednak 98% zatrudnionych osób

opuszcza firmę w ciągu 10 lat od rozpoczęcia pracy. W związku z dużą rotacją pracowników PwC stosuje techniki outplacementu wewnętrznego oraz zewnętrznego. Mobilność wewnątrz firmy jest szeroko stosowanym rozwiązaniem w PwC. Dzięki technikom coachingu indywidualnego coach lub pracownik mogą dojść do wniosku, że dalsza praca na danym stanowisku przestaje być satysfakcjonująca dla jednej ze stron. Pracownik może też sam poinformować firmę, że rozważa zmianę stanowiska lub miejsca pracy. Wówczas można przenieść taką osobę wewnątrz firmy − dzięki zastosowaniu rekrutacji wewnętrznej na określone stanowisko − lub na zewnątrz firmy. W przypadku wystąpienia outplacementu zewnętrznego PwC zapewnia kompleksowe wsparcie mające na celu pomoc odchodzącym pracownikom w odnalezieniu się na rynku pracy. Bardzo ważny jest w tym czasie self assessment, czyli samopoznanie pracownika, tak żeby zrozumiał, jakie ma mocne i słabe strony. Stosuje się też testy psychometryczne, które pomagają lepiej zrozumieć sytuację danej osoby. Pracownicy wprowadzani są również w świat networkingu, poznają strony internetowe i fora, gdzie mogą szukać pracy. Ponadto uczą się, w jaki sposób mogą opisać swoje umiejętności w CV skierowanym do potencjalnych pracodawców. W związku z dużą rotacją pracowników PwC bardzo często stosuje rozwiązania outplacementowe. Jednak idea outplacementu jest skupiona na osobie, a nie na firmie. Uwzględnia się tu najczęściej osoby, które chcą rozwijać się w innej dziedzinie lub muszą odejść z firmy z przyczyn osobistych. PwC wykorzystuje sieć własnych kontaktów, aby pomóc pracownikom w znalezieniu pracy w firmach, z którymi współpracuje, może też wysłać pracownika na szkolenia uzupełniające, które przeprowadzają instytucje szkolące. PwC, wykorzystuje swoje wieloletnie doświadczenie zdobyte podczas pracy przy projektach restrukturyzacji, a także ma dostęp do najnowocześniejszych narzędzi zarządzania zmianą, dzięki temu wspiera firmy podczas procesu reorganizacji zatrudnienia. Obniża koszty procesu restrukturyzacji, który przebiega w płynny sposób oraz w założonym terminie. PwC dba o utrzymanie, a nawet podnoszenie stopnia zaangażowania pracowników danej firmy w realizację bieżących celów biznesowych. PwC przeprowadza audyt produktywności i etatyzacji, czyli obiektywny pomiar produktywności poszczególnych grup pracowniczych, wskazuje w ten sposób mocne i słabe strony organizacji, a także rekomenduje likwidację zbędnych etatów. Dzięki takiej analizie opracowywane są plany etatów w oparciu o ocenę rzeczywistej pracochłonności procesów, a na tej podstawie − opracowuje się efektywną strukturę organizacyjną danej firmy. Ważnym elementem całego procesu reorganizacji jest ogłoszenie rozpoczęcia takiego procesu. Dzięki wieloletnie-

mu doświadczeniu w procesach restrukturyzacji pracownicy PwC potrafią dotrzeć z taką informacją do wszystkich zainteresowanych grup zawodowych poprzez odpowiednio przygotowane listy, prezentacje oraz oficjalne pisma. Gwarantują też pełne zrozumienie i akceptację zmian przez wszystkich pracowników. Przeprowadzają także negocjacje ze związkami zawodowymi i zapewniają pełne wsparcie negocjacji w celu uzyskania całkowitej akceptacji celów i metod restrukturyzacji zatrudnienia. Pracownicy PwC oferują też doradztwo w zakresie utrzymania kluczowych pracowników w firmie. PwC towarzyszy również swoim klientom w prowadzeniu zwolnień monitorowanych (ang. outplacement). Wspiera ich w zakresie pełnej komunikacji procesu zmian w stosunku do wszystkich pracowników organizacji, przygotowuje kadrę kierowniczą do prowadzenia indywidualnych rozmów ze zwalnianymi pracownikami, prowadzi warsztaty i szkolenia dla zwalnianych pracowników z zakresu opracowywania CV, listu motywacyjnego oraz metod poszukiwania pracy. PwC pomaga też w opracowaniu szczegółowych planów rozwoju zawodowego dla poszczególnych pracowników ze wskazaniem propozycji ukończenia niezbędnych szkoleń, kursów, uzyskaniem wsparcia instytucji rządowych w oparciu o specyfikę regionalnego rynku pracy i jego perspektyw. W przypadku zwolnień grupowych PwC pomaga swoim klientom w przejściu przez ten proces za pomocą określonych procedur. Najważniejszym narzędziem w takim procesie będzie zastosowanie modelu drzewa kompetencji. Drzewiasta struktura kompetencji pozwala odróżnić kompetencje wspólne (związane z działalnością podstawową) od kompetencji specyficznych. Każdy element drzewa reprezentuje określone kompetencje. Podczas przeprowadzania procesu restrukturyzacji lub zwolnień grupowych trzeba więc ostrożnie podchodzić do redukcji etatów, tak, żeby nie odciąć gałęzi, które mogą okazać się decydujące dla danej firmy. Najczęściej redukuje się stanowiska osób, które mają najmniejsze doświadczenie w firmie lub które mogą być zastąpione przez inną osobę z zespołu. W ocenie PwC najważniejsza jest właściwa ocena kompetencji pracowników oraz odnalezienie pracowników, których cechuje wielozadaniowość i których kompetencje są niezwykle istotne dla funkcjonowania firmy. Troska o pracowników oraz ich rozwój sprawia, że pracownicy, którzy opuszczają firmę, stają się ambasadorami PwC. PricewaterCoopers stara się utrzymywać dobre kontakty z byłymi pracownikami, którzy bardzo często stają się klientami PwC, co generuje zyski dla obu stron. Ponadto raz w roku odbywają się spotkania, na które zapraszani są byli pracownicy. Dzięki dbałości o relacje z byłymi i obecnymi pracownikami powstaje pozytywna opinia o PwC. Podkreśla to szczególnie myśl Platona, która przyświeca firmie Pricewa-

terCoopers: „Ustawienie żagli, a nie kierunek wiatru wyznacza drogę, którą podążamy”. Zgodnie z mottem firmy zarówno statek, czyli firma, jak i wiatr, czyli uwarunkowania, są ważne, ale najważniejszym elementem na statku jest żagiel, czyli każdy pracownik firmy..

Usługi doradcze oferowane w ramach publicznego systemu zatrudnienia - *Instituto de Emprego e Formacao Profissional*

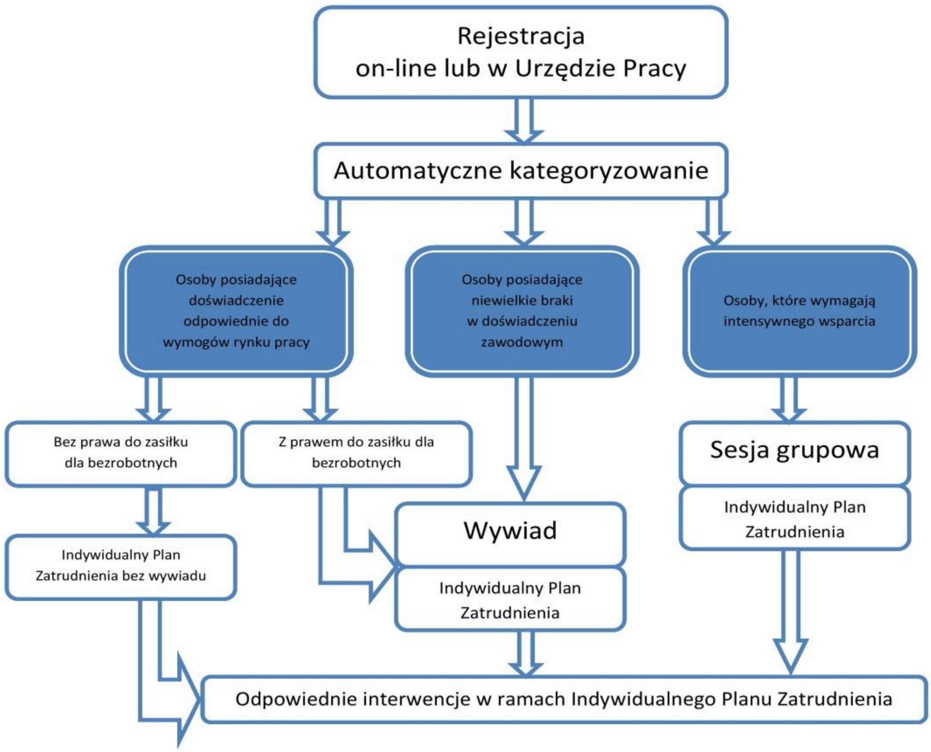
Instituto de Emprego e Formacao Profissional (Urząd Pracy i Dokształcania Zawodowego) w Portugalii jest instytucją promującą tworzenie miejsc pracy oraz jakości zatrudnienia, a także walczącą z bezrobociem poprzez wdrażanie polityki aktywnego poszukiwania pracy, w sposób szczególny w zakresie szkoleń zawodowych. IEFP wspiera osoby poszukujące pracy: oferuje odpowiednio dobrane szkolenia, doradztwo zawodowe, podnoszenie kwalifikacji młodzieży i dorosłych, dynamizację procesu poszukiwania pracy oraz pomoc w odnalezieniu się na rynku pracy, zwłaszcza osobom, które mają trudności ze znalezieniem pracy np. niepełnosprawnym. Początki IEFP sięgają lat 30. XX wieku, kiedy to podjęto pierwsze próby rozwiązania problemów związanych z zatrudnieniem, wynikających z kryzysu ekonomicznego, i stworzono pierwszą instytucję, która zajęła się zagadnieniem bezrobocia. Wówczas publiczne lub prywatne jednostki mogły skorzystać ze zwrotu 50% wynagrodzenia przez okres maksymalnie 3 dni w tygodniu, jeżeli dołączyły pracownika do stałego personelu firmy. W latach 60. przemysł stał się strategicznym sektorem gospodarczym w Portugalii. W tym czasie nastąpił wzrost liczby przedsiębiorstw oraz rozwój już istniejących. W związku z procesem przemysłowej reorganizacji powstała kwestia bezrobocia związanego z niedoborem pracowników posiadających kwalifikacje techniczne oraz potrzeba zatrudniania profesjonalistów, którzy sprostają wymaganiom nowych miejsc pracy. Powstał więc fundusz FDMO, zajmujący się bezrobociem wynikającym z reorganizacji przemysłu. W 1962 roku powstał Instytut Przyspieszonego Szkolenia Zawodowego (IFPA – Accelerated Vocational Training Institute), którego celem były m.in. promocja kwalifikacji zawodowych mało wykwalifikowanych pracowników, współpraca z firmami w zakresie przeszkolenia ich zasobów ludzkich oraz polepszenie przystosowania człowieka do zmian technologicznych. System Przyspieszonych Szkoleń Zawodowych został wdrożony przez pierwsze Centra Szkoleń Zawodowych, których liczba wzrosła do 18 w ciągu 2 lat od ich utworzenia. W latach 70. zaczęły zanikać tradycyjne bariery pomiędzy wykształceniem, szkoleniami i pracą. Wzrosła też świadomość, że szkolenia nie odpowiadają już na potrzeby i oczekiwania rynku pracy oraz osób indywidualnych. W 1974 roku w wyniku rewolucji nastąpiła

zmiana ustroju politycznego. Powstały wówczas dwie instytucje: Generalny Departament ds. Zatrudnienia (DGE – Directorate-General for Emplyment) i Generalny Departament ds. Promocji Zatrudnienia (DGPE – Directorate-General for the Promotion of Employment). Funkcje obu tych instytucji przejął Urząd Pracy i Dokształcania Zawodowego (IEFP − Instituto de Emprego e Formacao Profissional), który działa na rzecz promocji zatrudnienia do chwili obecnej. IEFP stale podejmuje działania mające na celu zmniejszenie bezrobocia w Portugalii, zwłaszcza poprzez promocję szkoleń zawodowych oraz rozpoznawanie potrzeb pracowników i pracodawców. By wyjść naprzeciw potrzebom osób bezrobotnych oraz zmianom technologicznym, IEFP wykorzystuje specjalne zdalne narzędzia w postaci portalu internetowego, zwanego urzędem pracy online (vi@s O Portal de Orientacao; http://vias.iefp.pt). Osoba poszukująca pracy może zarejestrować tam swoje CV. Na tej podstawie powstaje profil osoby poszukującej pracy oraz dokonuje się automatyczna kategoryzacja profili. System dzieli osoby na 3 grupy:

- osoby bezrobotne, które posiadają duże doświadczenie oraz odpowiednie kursy, w związku z czym powinny szybko wrócić na rynek pracy;
- osoby, które mają niewielkie trudności ze znalezieniem pracy;
- najtrudniejszą grupę stanowią osoby, które mają problem z odnalezieniem się na rynku pracy i prawdopodobnie pozostaną długotrwale bezrobotne.

Pośród tych, którzy mają doświadczenie odpowiednie do wymogów rynku pracy, wyróżnia się osoby bez zasiłku dla bezrobotnych oraz te otrzymujące zasiłek dla bezrobotnych. Dla osób bez świadczeń dla bezrobotnych można przygotować indywidualny plan zatrudnienia bez konieczności osobistego spotkania oraz zaproponować im podjęcie odpowiednich środków interwencyjnych w ramach indywidualnego planu zatrudnienia. Natomiast ci, którzy otrzymują zasiłek dla bezrobotnych, przechodzą przez kolejny etap w postaci wywiadu. Na podstawie takiego wywiadu zostaje przygotowany indywidualny plan zatrudnienia, a w konsekwencji zostają podjęte działania interwencyjne w ramach indywidualnego planu zatrudnienia, mające na celu znalezienie pracy.

Wykres 24. Przebieg usługi udzielanej w Urzędzie Pracy.



Źródło: Opracowanie Instituto de Emprego e Formacao Profissional

Drugą kategorię stanowią osoby, które mają niewielkie braki w doświadczeniu zawodowym, co może powodować problemy w znalezieniu zatrudnienia. Taka grupa kierowana jest na wywiad przeprowadzany przez doradcę zawodowego, kończący się opracowaniem Indywidualnego Planu Zatrudnienia oraz podjęciem odpowiednich środków interwencyjnych w ramach indywidualnego planu. Ostatnią grupę tworzą osoby, które wymagają intensywnego wsparcia. Osoby bezrobotne kierowane są na sesje grupowe, których celem jest sporządzenie Indywidualnego Planu Zatrudnienia. Plan ten przygotowuje się we współpracy osoby bezrobotnej z pracownikiem urzędu i dostosowuje się go do osobistej sytuacji danego bezrobotnego oraz sytuacji na lokalnym rynku pracy. Intensywne wsparcie opiera się na trzech filarach, a są to: rozwój osobisty, kwalifi-

kacje oraz nastawienie wobec rynku pracy. W ramach rozwoju osobistego podejmowane są środki interwencyjne mające na celu zwiększenie motywacji, zrównoważenie umiejętności osobistych i zawodowych, zwiększenie poczucia własnej wartości oraz rozwój osobistych i społecznych umiejętności. W kontekście kwalifikacji przeprowadzane jest rozpoznanie umiejętności na podstawie wywiadu oraz szkolenie w postaci wsparcia psychologicznego. Natomiast nastawienie wobec rynku pracy opiera się na promocji ducha przedsiębiorczości oraz zaprezentowaniu strategii i technik poszukiwania pracy. IEFP dokłada wszelkich starań, żeby osoby bezrobotne jak najszybciej odnalazły się na rynku pracy, zwłaszcza że w wyniku kryzysu bezrobocie w Portugalii wzrosło do 19%, z czego 37% stanowią młodzi ludzie. IEFP weryfikuje doświadczenie zawodowe danej osoby i sprawdza, jakie szkolenia byłyby niezbędne w danym przypadku. Jeżeli IEFP nie dysponuje odpowiednim sprzętem do przeprowadzenia szkolenia zawodowego, wysyła daną osobę na odpowiednie szkolenia, np. do ISQ lub innej organizacji zajmującej się szkoleniami zawodowymi. W trakcie procesu poszukiwania pracy bardzo ważne są także działania IEFP dotyczące zwiększenia motywacji, zwłaszcza jeżeli osoba pozostaje długotrwale bezrobotna. IEFP zapewnia więc wsparcie psychologiczne oraz pełne rozpoznanie kompetencji osoby bezrobotnej. IEFP kładzie duży nacisk na działania, które odbywają się przy użyciu serwisu online, gdzie osoby poszukujące pracy są niejako uczone, w jaki sposób same mogą szukać pracy. IEFP udziela wsparcia nie tylko bezrobotnym, lecz także osobom będącym na wypowiedzeniu. Takie osoby mogą zarejestrować się w systemie IEFP, a doradcy zawodowi po przeanalizowaniu sytuacji danego pracownika zaproponują szkolenia, które będą najbardziej adekwatne w określonej sytuacji. Osoba będąca na wypowiedzeniu może wziąć udział w szkoleniach, które zazwyczaj odbywają się w ciągu dnia, w godzinach popołudniowych. W przypadku zwolnień grupowych w firmie pracodawca musi poinformować organ nadzorujący – Direccao-Geral do Emprego e das Relacoes de Trabalho (DGERT – Główny Urząd do spraw Zatrudnienia), którego zadaniem jest wspieranie koncepcji polityki zatrudnienia, szkoleń zawodowych oraz relacji z przedsiębiorstwami (tu można wymienić warunki pracy, bezpieczeństwo i ogólne zasady dobrego funkcjonowania w miejscu pracy), jak również monitorowanie i rozwijanie zatrudnienia grupowego, zapobieganie konfliktom dotyczącym zatrudnienia oraz promowanie certyfikacji instytucji szkolących. DGERT jest odpowiedzialny za przygotowanie polityki zatrudnienia oraz rozporządzeń dotyczących zatrudnienia i szkoleń zawodowych, jak również za ocenianie programów i środków podejmowanych w wyżej wspomnianym zakresie. Po-

nadto urząd ten przeprowadza negocjacje z pracodawcami w momencie zwolnień grupowych. Natomiast IEFP może zorganizować spotkanie w takiej firmie w celu przedstawienia możliwości, jakie mają jej pracownicy. Instytucją zajmującą się małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI − Instytut Wspierania Małych i Średnich Przedsiębiorstw). IAPMEI jest portugalską agencją rządową działającą z ramienia Ministerstwa Gospodarki. Misją IAPMEI jest projektowanie i wdrażanie polityki, która wspiera przedsiębiorstwa i umożliwia im rozwój. IAPMEI skupia się w szczególności na wprowadzaniu innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach, działających w drugim i trzecim sektorze. Zapewnia też techniczne wsparcie i profesjonalne szkolenia dla MŚP. Uczestniczy również w definiowaniu i realizowaniu działań, mających na celu promowanie zrównoważonego rozwoju MŚP. IAPMEI finansowo wspiera krajowe oraz zagraniczne inwestycje, w oparciu o długotrwałe strategie, poprzez zarządzanie różnorodnymi systemami na skalę krajową, regionalną oraz w ramach danego sektora. Wsparcie może przybierać formę dotacji, nieoprocentowanej pożyczki lub pożyczki ze specjalną stopą oprocentowania. Poprzez specjalne zintegrowane programy IAMPEI udziela pomocy przedsiębiorcom, którzy opracowali innowacyjne lub potencjalnie mogące przynieść sukces idee i pomaga takim przedsiębiorcom w realizacji danego projektu. Dzięki współpracy z różnymi wyspecjalizowanymi organizacjami, takimi jak centra technologiczne, centra biznesowe i innowacyjne, IAPMEI ma dostęp do sieci usług nastawionych na zapewnienie firmom technicznego i technologicznego wsparcia. IAPMEI dostrzega również wagę zasobów ludzkich w usprawnianiu firm, promuje więc profesjonalne szkolenia dla małych i średnich przedsiębiorstw z zakresu kluczowych zagadnień dotyczących zarządzania korporacją.

Studium przypadku – programy SZYBKI START

Programy Szybki Start umożliwiają efektywne zarządzanie kosztami, aby zwiększyć zakres korzyści wynikający z zastosowania rozwiązań outplacementowych w stosunku do większej grupy pracowników. Z programów mogą korzystać przede wszystkim następujące podmioty:

- Pracodawcy, którzy nie oferowali usług outplacementowych dla niezwolnionych pracowników przesuniętych z jednego stanowiska na drugie lub nisko opłacanych pracowników.
- Mniejsze firmy i organizacje non-profit, których nie było dotąd stać na programy outplacementowe dla pracowników.

- Pracownicy, którzy mają ograniczony czas realizacji usługi, ale ich pracodawcy nadal chcą uczestniczyć w zmianie kierunku ich kariery.
- Zdalni pracownicy – pracujący w oddziałach firmy lub w terenowych oddziałach sprzedaży – którym usługi dotyczące outplacementu mogłyby przynieść ogromnie korzyści.

Programy outplacementowe Szybki Start – oferują osobiste i skuteczne przygotowanie do szukania pracy, zaprojektowane, aby dostarczyć usługę tam, gdzie i kiedy kandydat tego potrzebuje. Programy podzielone są na etapy. Pierwszy poziom programów Szybki Start oferuje:

- miesiąc intensywnego przygotowania do szukania pracy;
- 4 spotkania z coachem;
- 2-miesięczny dostęp do systemu OI Solutions®, który zawiera najlepsze oferty pracy online oraz materiały dotyczące rozwoju kariery – wszystko w jednym miejscu;
- podręcznik „Droga do sukcesu” lub „Poza horyzont”;
- kompletne profesjonalne CV.
- Drugi poziom programu Szybki Start zawiera:
- dwa miesiące intensywnego przygotowania do szukania pracy;
- 8 spotkań z coachem;
- 3-miesięczny dostęp do systemu OI Solutions®, który zawiera najlepsze oferty pracy online oraz materiały dotyczące rozwoju kariery – wszystko w jednym miejscu;
- podręcznik „Droga do sukcesu” lub „Poza horyzont”;
- kompletne profesjonalne CV.

Oba programy zawierają materiały online. Poprzez portal online OI Solutions® zapewniamy dostęp do bogatego zbioru materiałów, gdzie można znaleźć:

- dostęp do przyjaznej użytkownikowi wyszukiwarki, która umożliwia kandydatom organizację i realizację działań związanych z poszukiwaniem pracy;
- ocenę temperamentu, zainteresowań, wartości, mocnych stron i tego, w jaki sposób są związane z możliwościami dotyczącymi pracy i kariery;
- pomoc w przygotowaniu CV;
- dostęp do ofert pracy i rekruterów;
- obszerną bazę danych, z której można korzystać wyłącznie po wykupieniu do niej dostępu; umożliwia ona też wyszukanie organizacji, które chcą zatrudnić pracowników, zrozumienie tendencji gospodarczych, przygotowanie się do rozmowy kwa-

lifikacyjnej i przygotowanie kandydatów do szybkiego podjęcia działań;
- rozbudowane treści związane z networkingiem, rozmową kwalifikacyjną, negocjacjami i relokacją w celu uzupełnienia informacji dostarczonych przez przydzielonego coacha/doradcę.

Tabela 4. Charakterystyka programów Szybki Start.

Programy outplacementowe OI Partners Szybki Start	Miesięce przygotowań do szukania pracy	Spotkania z coachem	Miesiące dostępu do OI Solutions	Podręcznik dotyczący zmiany kierunku kariery	CV dostosowane do wymagań klienta	Materiały online
Poziom pierwszy	1 miesiąc	4 spotkania	2 miesiące	√	√	√
Poziom drugi	2 miesiące	8 spotkań	3 miesiące	√	√	√

Współpraca z klientami rozpoczynana jest od zrozumienia potrzeb każdego kandydata i zaznajomienia go z materiałami, do których ma dostęp, a następnie przygotowanie programu, który może zawierać:
- ocenę polegającą na zrozumieniu mocnych stron, wartości i temperamentu klienta;
- ocenę rynku pracy pod kątem umiejętności klienta;
- przygotowanie planu marketingowego;
- skompletowanie CV;
- określenie celów;
- określenie docelowych pracodawców;
- dostęp do reklamowanych ofert pracy i ofert, które nie są powszechnie dostępne oraz dostęp do rekruterów i agentów;
- uzupełnienie aplikacji;
- techniki networkingu,
- zastosowanie portali społecznościowych w celu zwiększenia zakresu poszukiwań pracy;
- zakontraktowanie i samozatrudnienie;
- praktykę związaną z rozmową kwalifikacyjną;
- ustalanie celu i konsekwentną realizację obranej drogi;
- organizowanie poszukiwań pracy;

- wykorzystanie wsparcia rodziny i społeczności;
- negocjowanie i podejmowanie decyzji;
- e-learning dla rozwoju kariery;
- opcje związane z aktywnością na emeryturze.

Główną zaletą programu jest oferowanie „szybkiego wsparcia”, w którym przyśpieszenie wiąże się przede wszystkim z wykorzystaniem technik internetowych wspierających klienta pomiędzy sesjami z coachem. Dzięki temu rozwiązaniu klient pracuje intensywniej, a co najważniejsze, może godzić edukację na rzecz nowej pracy z obowiązkami zawodowymi (gdy jest w okresie wypowiedzenia lub szuka lepszej pracy) i rodzinnymi w sytuacji, gdy dotychczasowy brak pracy związany był z trudnościami w godzeniu życia zawodowego i rodzinnego. Aspekty te zwiększają więc efektywność i dostępność wsparcia outplacementowego.

Dobre praktyki portugalskie w kontekście modelu ESP_Pracownik

Rozkodowanie znaczenia tytułu projektu „INNOWACJE NA ZAKRĘCIE” oraz nazw wypracowywanych modeli interwencji „ESP” wskazuje na wartość praktyczną przedstawionych w niniejszej publikacji metod i dobrych praktyk. Jedne z nich dotyczą przecież trafnej ewaluacji kompetencji, inne wskazują na metody przyśpieszenia wsparcia outplacementowego, inne wreszcie − na indywidualne podejście do klienta, zwiększające jego sterowność, czy też do firmy, w oparciu o uwzględnienie strategii zmiany lub rozwoju. Obszary problemowe projektu uzasadniają więc tak różny katalog przedstawionych rozwiązań.

Szczególnie interesujące w tym przypadku są dobre praktyki modelu SZYBKI START, potwierdzające zasadność stosowania rozwiązań internetowych w outplacemencie, wpływających na przyśpieszenie procesu. W innowacyjnym modelu przedstawionym powyżej akcent postawiono na zwiększenie kontroli nad procesem edukacji (budowanie sterowności uczącego się) oraz przesuwanie uwagi na różnicę leżącą między „nauczaniem” a „uczeniem się”. Różnica ta była aksjomatem opracowania rekomendacji, celów i działań w strategii Program Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego Województwa Podlaskiego do roku 2020 „e-Podlaskie” w priorytecie „e-Edukacja”, co ukazuje długoterminowe horyzonty zastosowania podobnych praktyk edukacyjnych i doradczych w regionie (strategia ta została przyjęta przez Zarząd Województwa Podlaskiego i może istotnie wpłynąć na zasady wydatkowania środków unijnych w nowej perspektywie finansowej na lata 2014−2020). Opisane metody wsparcia, szczególnie w modelu SZYBKI START (system OI

Solutions®), ale także w modelu działań instytucji publicznych (portal internetowy „Urząd pracy on-line" w działaniach Instituto de Emprego e Formacao Professional) czy też w zakresie walidacji kompetencji (platforma internetowa w ramach RVCC Pro). Rozwiązania informatyczne, a w szczególności przedstawiona funkcjonalność portali internetowych, mogą być inspiracją do rozbudowy portali edukacyjnych i doradczych wypracowanych w projekcie INNOWACJE NA ZAKRĘCIE, ale także, w ramach realizacji strategii „e-Edukacja" w województwie podlaskim w latach 2014−2020. Osobne procedury dla różnych grup klientów, uruchamiane automatycznie po rejestracji on-line w zależności od statusu, sytuacji zawodowej i życiowej klienta − to ciekawe rozwiązanie, które może być inspiracją dla podobnych platform w naszym regionie, tworzonych przez publiczne instytucje rynku pracy oraz instytucje szkoleniowe. Może być też uwzględnione (na przykład w zakresie proponowanych kwestionariuszy doradczych, konwentów edukacyjnych) w platformach edukacyjnych wypracowanych w przedmiotowym projekcie.

Ciekawe są również przykłady dotyczące zawartości treściowej platform internetowych przygotowujących klientów do wejścia na rynek pracy (zawartości OI Solutions® oraz vi@s) oraz metody łączenia wsparcia zdalnego ze wsparciem doradców, coachów (zgodnie z ideą metody blended learning, w tym metody Colina Rosa adaptowanej w przedmiotowym projekcie), co gwarantuje przyśpieszenie, ale także zindywidualizowanie wsparcia bez straty wartości dodanych płynących z „elementu ludzkiego" w doradztwie indywidualnym i motywowaniu do zmiany, a także „obserwacji" w ocenie kompetencji praktycznych ocenianego pracownika.

Zgodne z przedstawionym modelem outplacementu wewnętrznego i zewnętrznego oraz wykorzystania technologii internetowych są doświadczenia PricewaterhouseCoopers, przedstawione w rozdziale V. Dobre praktyki tej firmy potwierdzają zasadność oraz efektywność działań podejmowanych w zakresie outplacementu wewnątrz firmy, związanego z przesuwaniem pracowników na nowe stanowiska pracy. Co istotne, zgodnie z modelem stosowanym przez PricewaterhouseCoopers pracownicy wspierani w ramach działań outplacementu wprowadzani są w świat networkingu, co zapewne obniża koszty wsparcia, ale zwiększa jego dostępność. To z kolei uzasadnia przygotowanie dostępnych narzędzi internetowych nie tylko do pracy zdalnej, lecz także do zdalnej edukacji − która mogłaby być realizowana w ramach intermentoringu w firmie − na rzecz takiej pracy. Doświadczenia tej firmy komercyjnej o światowej skali działania mają charakter uniwersalny, łatwy do zastosowania w warunkach naszego regionu, dlatego wskazane jest łączenie

usług bezpłatnych, które są dostępne na portalach internetowych wypracowanych w ramach projektu INNOWACJE NA ZAKRĘCIE, czy innych podobnych rozwiązań wdrażanych przez instytucje publiczne z ofertą komercyjną dopełniającą propozycje kierowane do firm i zwalnianych pracowników. Ważną rekomendacją jest w tym przypadku przemyślenie nowych obszarów współpracy administracji z partnerami prywatnymi, w ramach partnerstw publiczno-prywatnych czy kontraktów budujących całkowicie nowe i bardziej realne perspektywy rozwoju e-Edukacji, w sytuacji gdy zabraknie środków unijnych na finansowanie tego typu rozwiązań. Można się także spodziewać, że udział firm komercyjnych zwiększy poziom innowacyjności oferty dla firm i pracowników w kryzysie, a być może także podniesie wiarygodność lub skuteczność proponowanego wsparcia w opinii pracodawców. Parafrazując myśl Platona, która przyświeca firmie Pricewatercoopers: „Ustawienie żagli, a nie kierunek wiatru wyznacza drogę, którą podążamy", można powiedzieć, że w szczególnie trudnych sytuacjach, gdy wiatr wieje w oczy lub gdy trzeba dokonać skutecznego zwrotu NA ZAKRĘCIE, ważne jest już nie tylko ustawienie żagli, lecz także ich rozmiar i krój (nowy układ kompetencji w firmie w oparciu o efekty bilansowania drzewa kompetencji i intermentoring), a także i to, by tych żagli było więcej (łączenie oferty publicznej i komercyjnej w jednym modelu wsparcia i rozwoju nowych, zdalnych instrumentów edukacyjno-doradczych).

Spośród dobrych praktyk, jedna zasługuje na szczególną uwagę. – poświęcona portugalskim metodom walidacji i potwierdzania kompetencji. Przykłady te są szczególnie aktualne i niezmiernie inspirujące w pracach nad dokumentami strategicznymi dla naszego regionu na lata 2014−2020. W pracach tych coraz większą wagę przywiązuje się do kwestii kompetencji mieszkańców regionu, co zostało odzwierciedlone w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020 (Cel operacyjny 1.3. rozwój kompetencji do pracy i wsparcie aktywności zawodowej mieszkańców regionu, w którym wskazuje się na kwestie dopasowania kompetencji mieszkańców do potrzeb rozwojowych regionu) w strategiach lokalnych typu ZIT dla obszarów funkcjonalnych, w których wskazuje się na rolę „kompetencji do pracy", czy wreszcie w projekcie Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego 2014−2020 (oś priorytetowa III: kompetencje i kwalifikacje, w tym uwagi zgłaszane w ramach konsultacji dokumentu na przełomie 2013−2014 − na przykład przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr – dotyczące roli prawidłowego definiowania, rozpoznawania i walidowania kompetencji praktycznych w systemie edukacji zawodowej i usługach rynku pracy). Prace w tym zakresie w dużej mierze dotyczą więc

podniesienia rangi dobrze rozumianych kompetencji, w modelu popytowym, tj. na potrzeby regionalnej gospodarki. Dobre rozumienie kompetencji oraz uchwycenie aspektów popytowych kompetencji wymaga z jednej strony metody walidacji, opisu i certyfikacji, z drugiej zaś − budowania systemowego wsparcia pracowników i pracodawców w modelu Centrum Kompetencji, którego zadaniem byłoby dostarczanie kompetencji dla gospodarki, a więc kojarzenie pracowników i inwestorów kluczowych dla rozwoju regionu.

Metody walidacji i potwierdzania kompetencji składające się na Portugalski System Rozpoznawania, Walidacji i Poświadczania Kompetencji (RVCC) oraz model Centrów RVCC wpisują się trafnie w regionalne potrzeby i poszukiwania, stanowią więc nie tylko inspirację, lecz także być może gotowe narzędzie dobrego zarządzania kompetencjami w regionie. Szczególnie ciekawe są kwestie związane z potwierdzaniem kompetencji, a dotyczące praktycznych aspektów kompetencji i przedstawionych metod ich walidacji i oceny, nie tylko w drodze samooceny, lecz także „obserwacji" czy „symulacji". Stawia to nowe wyzwania przed regionalnym Centrum Kompetencji, które obok wsparcia kwestionariuszowego (diagnoza, doradztwo, tworzenie indywiduach planów działania), obok atmosfery biblioteki z zapachem książek, zdecydowanie powinno podążać w kierunku prawdziwego środowiska pracy, pachnącego smarem, mlekiem lub drewnem − w zależności od branży kluczowej dla regionu.

Doświadczenia portugalskie, ale także metody obserwacji i symulacji kompetencji w procedurze potwierdzania, inspirują i zachęcają do tworzenia nowego modelu CENTRUM KOMPETENCJI, lokowanego bliżej pracodawcy, wykorzystującego zaplecze edukacyjne i merytoryczne rzemiosła – łączącego francuskie modele bibliotecznych miasteczek zawodowych (La Cité des Métiers) oraz niemieckich czy skandynawskich centrów kształcenia praktycznego, istotnie wspartych przez pracodawców czy izby rzemieślnicze. Łączenie tych dwóch modeli daje efekt synergii, gwarantujący zrozumienie, walidowanie i certyfikowanie kompetencji w „ujęciu popytowym", niejako na styku psychologów i doradców kariery oraz pracodawców i znawców zawodu.

Nowy model Centrum Kompetencji obok aktualnych zasobów doradczych i diagnostycznych dostosowanych do branż kluczowych w regionie (zgromadzonych w przyjaznej i dostępnej bibliotece otwartej dla każdego, bez zbędnych formalności i „urzędowych skierowań" oraz w zdalnych zasobach w ramach internetowych platform edukacyjno-doradczych) powinien oferować także „stanowiska symulacyjne" wyposażone po szczegółowej konsultacji z pracodawcami, na których będzie

można nie tylko potwierdzić kompetencje zdobyte w sposób nieformalny lecz także, co najważniejsze, poznać i zrozumieć je w praktyce, poprzez „dotknięcie nowego zawodu". Ten ostatni aspekt może okazać się kluczowy w wysiłkach związanych z promocją edukacji zawodowej i rehabilitacją szkolnictwa zawodowego, gdyż Centrum Kompetencji mogłoby stać się miejscem prawdziwej orientacji zawodowej młodzieży − orientacji opartej na doświadczeniu zawodu, a nie tylko na wynikach pisemnych testów lub efekcie zbyt dużego optymizmu doradcy kariery i jego wiary w zasoby i zdolność klienta do rozwoju. Tak rozumiane Centrum Kompetencji mogłoby być miejscem przewartościowania doradztwa zawodowego, z modelu afirmującego potrzeby i potencjały klienta na model popytowy działający w służbie pracodawcy i gospodarki regionu. W modelu tym nowe miejsce, obok psychologów i doradców kariery, znaleźliby „doradcy zawodu", będący zdecydowanie bliżej praktyki, mistrzów zawodu oraz prawdziwych potrzeb pracodawców i gospodarki. Tak rozumiane Centrum Kompetencji stwarza warunki do rzetelnej promocji zawodów i wykształcenia w zawodzie, gdyż staje się miejscem kojarzenia potrzeb pracodawców i kompetencji do pracy mieszkańców, ludzi młodych wybierających szkołę czy też osób bezrobotnych posiadających niedoceniony kapitał kompetencji nieformalnych zdobytych w biegu życia.

Nowa rola Centrum Kompetencji, rozpisana pomiędzy możliwości pracownika i potrzeby pracodawców, odpowiada ściśle dwóm obszarom innowacji wypracowywanej w ramach projektu INNOWACJE NA ZAKRĘCIE, a narzędzia związane z oceną i opisem kompetencji stworzone w tym projekcie, mogą być decydujące do wypełnienia tej nowej roli. Narzędzie do pomiaru kompetencji w 12 branżach kluczowych dla regionu, 144 zawodach oraz kilkudziesięciu tysiącach zadań zawodowych może być niezbędnym wyposażeniem Centrum Kompetencji oraz jego specjalistów udających się do firm w roli audytorów rozpoznających potrzeby firmy, które są nadrzędne wobec dalszych działań ośrodka.

Oferowanie możliwości potwierdzenia kwalifikacji dla części zawodu w ramach zadań zawodowych zgodne z jest duchem portugalskiej dobrej praktyki w Systemie Rozpoznawania, Walidacji i Poświadczania Kompetencji (RVCC). Także w województwie podlaskim należy odnotować dobre praktyki w tym zakresie, w ramach dwóch edycji projektu POKAŻ SWOJE KWALIFIKACJE realizowanego przez Białostocką Fundację Kształcenia Kadr oraz Izbę Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości w Białymstoku. W projekcie tym wypracowano narzędzia do potwierdzania kwalifikacji nieformalnych w ramach kilkuset zadań zawodowych w 10 zawodach, jako interesującą alternatywę dla procedury po-

twierdzania kwalifikacji w systemie czeladniczym i mistrzowskim. Z oceny tych projektów wynika kluczowa dla regionu rekomendacja, według której prace na opisem zadań zawodowych i standardów ich potwierdzania są szansą rozwojową dla samego rzemiosła, jak też kreują nowe obszary działalności dla szkolnictwa zawodowego, cierpiącego wskutek niżu demograficznego. Potwierdzanie kompetencji praktycznych w zawodach otwiera nową ofertę szkół zawodowych oraz zasoby merytoryczne i techniczne szkół zawodowych na klientów kształcenia ustawicznego, w modelu uczenia się przez całe życie, w tym na osoby powracające na rynek pracy. Ten kierunek myślenia przyświeca pracom grup roboczych działających w ramach projektu ponadnarodowego PRZYSZŁOŚĆ EDUKACJI ZAWODOWEJ, realizowanego przez Izbę Rzemieślniczą i Przedsiębiorczości, Solidarność Oświatową z kluczowym udziałem Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku i Białostockiej Fundacji Kształcenia Kadr. Przykłady te dowodzą, że inspiracje portugalskie są zbliżone do innowacji i pilotaży podejmowanych w regionie, a szczegółowe rozwiązania i narzędzia mogą istotnie zwiększyć jakość i efektywność tych przedsięwzięć, w szczególności w zakresie metodologii walidacji kompetencji, jak też modelu i oferty centrów RVCC.

Powyższe zestawienie instytucji i projektów działających w obszarze kompetencji do pracy w województwie podlaskim wskazuje na jeszcze jeden bardzo ważny aspekt rozwiązania portugalskiego, który występujące jako cecha wspólna modelu francuskiego oraz rozwiązań niemieckich i skandynawskich. Cechą tą jest lokalna współpraca instytucji rynku pracy oraz pracodawców, stanowiąca fundament Centrum Kompetencji. W Portugalii, by otrzymać certyfikat, Centra RVCC muszą pokazać, że utrzymują kontakt z siecią lokalnych partnerów, którzy wyrażają zgodę na ich działalność w danej społeczności. Ta sieć kontaktów daje potencjał do wytworzenia lokalnej synergii w zakresie HR oraz zasobów materialnych i jednocześnie ułatwia nawiązywanie współpracy z potencjalnymi kandydatami oraz organizacjami, do których należą. Współpraca ta pozwala na wdrażanie strategii docierania do wszystkich, co daje pracownikom Centrów szanse bliskiego kontaktu z kandydatami w ich miejscach pracy, w ich domach oraz tam, gdzie spędzają swój wolny czas. Dzięki lokalnym partnerom Centra RVCC współpracują z władzami lokalnymi, przedsiębiorstwami, szkołami, urzędami pracy, ośrodkami zatrudnienia i szkoleń zawodowych, stowarzyszeniami handlowymi, związkami zawodowymi oraz lokalnymi agencjami rozwoju.

Taki sposób budowania Centrum Kompetencji oraz jego strategiczne otwarcie na pracodawców i szkolnictwo zawodowe kreuje nowe prze-

strzenie pracy doradców kompetencji, działających w pierwszej kolejności w firmach i na potrzeby kluczowych dla regionu inwestorów, po to, by kształtować realną ofertę dla mieszkańców regionu, w pokojach doradców zawodu, na stanowiskach symulacyjnych i w pracowniach praktycznej nauki zawodu, a także w klasach szkół zawodowych.

Tylko taka ZMIANA FRONTU − metodyczne „odwrócenie się od ucznia lub osoby bezrobotnej w kierunku pracodawcy", po to, by powrócić do tych osób z rzetelną ofertą doradztwa i edukacji − stwarza warunki do lepszego wykorzystania środków publicznych na rozwój gospodarczy regionu w ramach nowego okresu programowania na lata 2014−2020. Dobre praktyki Portugalii, Francji, Niemiec i krajów skandynawskich w tym zakresie oraz innowacyjne narzędzia wypracowane w ramach projektu INNOWACJE NA ZAKRĘCIE w zakresie walidacji kompetencji mogą być kluczowym orężem na tym nowym froncie, na którym walka idzie nie tylko o dobre pokonanie zakrętu dziejowego, ale o lepszą prędkość rozwoju regionu, gdy ten znajdzie się już na prostej.

2.3. Ewaluacja modelu ESP_Pracownik

Przeprowadzone badanie ewaluacyjne pozwala na stwierdzenie wysokiej oceny przydatności i zasadności w odniesieniu do wszystkich kryteriów ewaluacyjnych analizowanego modelu outplacementu dla pracowników.

Przeprowadzony przegląd uzyskanych wyników badania w podziale na kryteria ewaluacyjne pozwala na twierdzenie, iż model outplacementu dla pracowników cechuje wysoka trafność 4,26, wysoka skuteczność (średnia wszystkich ocen w tym kryterium to 4,00) oraz wysoka użyteczność (średnia wszystkich ocen w tym kryterium to 4,21). Przegląd średnich ocen w odniesieniu do poszczególnych produktów finalnych wchodzących w skład tego modelu również pozwala na pozytywną ocenę użyteczności metody (1 Ekwiwalent - Bilans kompetencji - średnia ocena 4,10; 2 Sterowność - Program poczucia kontroli - średnia ocena 4,39; 3 Przyśpieszenie - Samokształcenie - średnia ocena 4,32) oraz uniwersalności metody (1 Ekwiwalent - Bilans kompetencji - średnia ocena 3,94; 2 Sterowność - Program poczucia kontroli - średnia ocena 4,05; 3 Przyśpieszenie - Samokształcenie - średnia ocena 4,05).

Powyższe wnioski uzasadniają konieczność szerszego zastosowania wypracowanych produktów. Wyniki badań wskazują, iż test wstępnych wersji produktów finalnych został przeprowadzony rzetelnie czego rezultatem są trafne, skuteczne i wysoko użyteczne produkty finalne, które posiadają wysoki potencjał wdrożeniowy.

Ewaluacja modelu ESP_Pracownik w badaniach ilościowych

W badaniach ilościowych zastosowano badanie CATI kierowane do potencjalnych odbiorców produktu finalnego z woj. Podlaskiego oraz badanie CAWI kierowane do potencjalnych użytkowników modelu z terenu całej Polski.

Ekwiwalent – Bilans kompetencji (nowe metody diagnozy)

Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 48,0% osób w wieku od 30 do 50 lat, 34,0% poniżej 30 lat oraz 18,0% powyżej 50 lat. Próba obejmowała 78,0% kobiet oraz 22,0% mężczyzn. Podział zawód – stanowisko prezentował się następująco: doradca zawodowy (30,0%), pracownik firmy (24,0%), psycholog (22,0%), trener - mistrz zawodu (12,0%), instytucja szkoleniowa (8,0%), instytucja rynku pracy (4,0%). Dokładnie dwie osoby deklarowały posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 61,0% w wieku od 30 do 50 lat, 37,0% poniżej 30 lat oraz 2,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć w próbie uczestniczyło 62,0% kobiet oraz 38,0% mężczyzn. Żaden z uczestników badania nie deklarował posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Ekwiwalent – Bilans kompetencji (nowe metody diagnozy)" uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1) Oceń wagę, przydatność oceny kompetencji w poszukiwaniu nowej pracy.
2) Oceń wagę, przydatność oceny wartości w poszukiwaniu nowej pracy.
3) Oceń wagę, przydatność oceny zainteresowań w poszukiwaniu nowej pracy.
4) Oceń wagę, przydatność oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy.
5) Oceń wagę, przydatność oceny hobby w poszukiwaniu nowej pracy.
6) Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

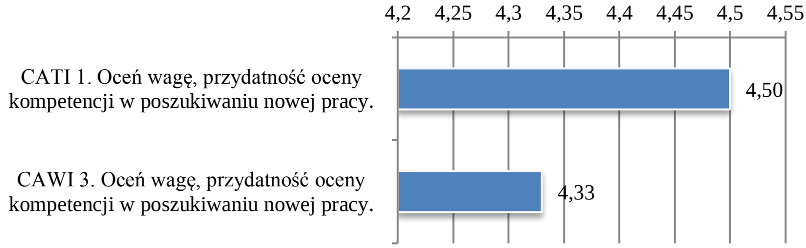
7) Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansujących kompetencje w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy.
8) Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansujących kompetencje zawodowe w innych zawodach dla osób zwalnianych z pracy.
9) Oceń wagę, przydatność oceny kompetencji w poszukiwaniu nowej pracy.
10) Oceń wagę, przydatność oceny wartości w poszukiwaniu nowej pracy.
11) Oceń wagę, przydatność oceny zainteresowań w poszukiwaniu nowej pracy.
12) Oceń wagę, przydatność oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy.
13) Oceń wagę, przydatność oceny hobby w poszukiwaniu nowej pracy.
14) Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy.
15) Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

Użyteczność metody

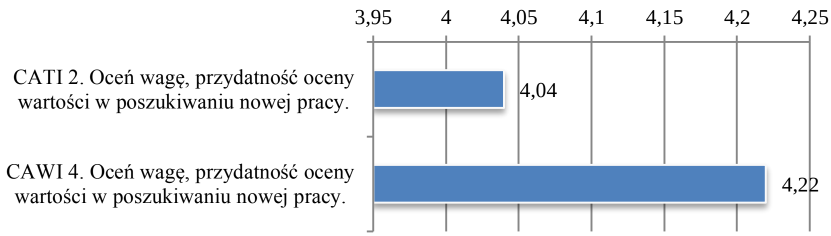
Potencjalni odbiorcy i użytkownicy mieli okazję do oceny wagi, przydatności oceny kompetencji w poszukiwaniu nowej pracy. Pierwsza grupa oceniła tą cechę narzędzia Bilans kompetencji na średnio 4,50 punkty, zaś druga na 4,33 punkty.

Wykres 25. Ocena wagi oceny kompetencji w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

Wykres 26. Ocena wagi oceny wartości w poszukiwaniu nowej pracy

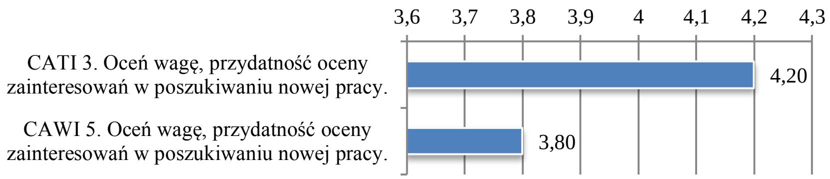


Źródło: Badania własne.

Zarówno potencjalnych użytkowników, jak i potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi, przydatności oceny wartości w poszukiwaniu nowej pracy. Pierwsza grupa oceniła tą cechę średnio na 4,22 punkty, zaś druga na 4,04 punkty.

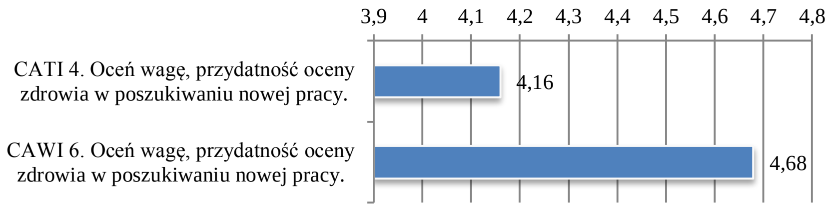
Kolejną cechą przedstawioną do oceny obu grupom respondentów była waga, przydatność oceny zainteresowań w poszukiwaniu nowej pracy. Zdaniem potencjalnych odbiorców ocena ta jest przydatna (średnia ocena 4,20), zaś w opinii potencjalnych użytkowników raczej przydatna (średnia ocena 3,80).

Wykres 27. Ocena wagi oceny zainteresowań w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

Wykres 28. Ocena wagi oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy

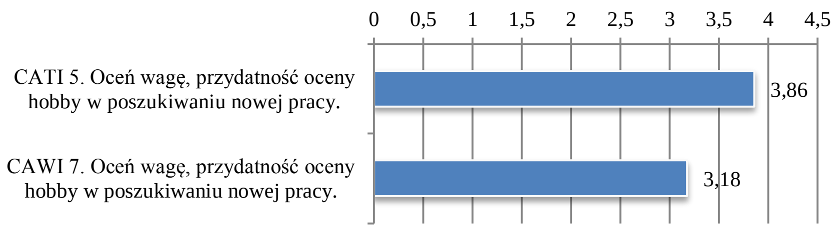


Źródło: Badania własne.

Analizie poddano także wagę, przydatność oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy. Zdaniem potencjalnych użytkowników cecha ta zasługuje na średnią ocenę 4,68. Zaś według potencjalnych odbiorców na 4,16 punkty.

Obie grupy respondentów opiniowały także wagę, przydatność oceny hobby w poszukiwaniu nowej pracy. Potencjalni odbiorcy cechę tą oceniali średnio na 3,86 punkty, zaś potencjalni użytkownicy na 3,18 punkty.

Wykres 29. Ocena wagi oceny hobby w poszukiwaniu nowej pracy



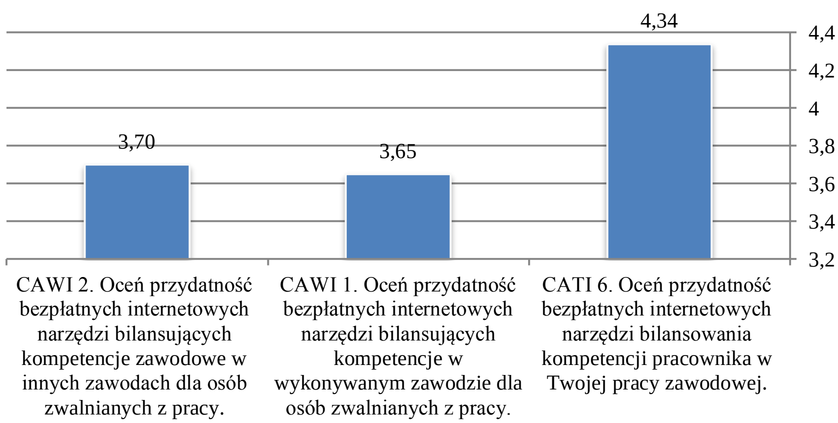
Źródło: Badania własne.

Podsumowując najwyżej ocenianą cechą Bilansu kompetencji była ocena wagi, przydatności oceny zdrowia w poszukiwaniu nowej pracy (średnia ocena 4,68 wśród potencjalnych użytkowników). Jednocześnie ta sama cecha stanowiła relatywnie najniżej ocenianą cechę narzędzia w opinii potencjalnych użytkowników (średnia ocena 3,18). Niemniej różnica ta nie ma znacznego wpływu na pozytywną ocenę wszystkich cech narzędzia jako przydatnych.

Uniwersalność metody

Potencjalnych odbiorców narzędzia z woj. podlaskiego poproszono o ocenę przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika w pracy zawodowej respondentów. Narzędzia te zostały uznane za przydatne (średnia ocena 4,34). Tymczasem potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności tych narzędzi w odniesieniu do bilansowania kompetencji w wykonywanym zasadzie dla osób zwalnianych z pracy (średnia ocena 3,65) oraz w odniesieniu do bilansowania kompetencji zawodowych w innych zawodach dla osób zwalnianych z pracy (średnia ocena 3,70). W przypadku potencjalnych użytkowników uznano zatem to narzędzie za częściowo przydatne.

Wykres 30. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika

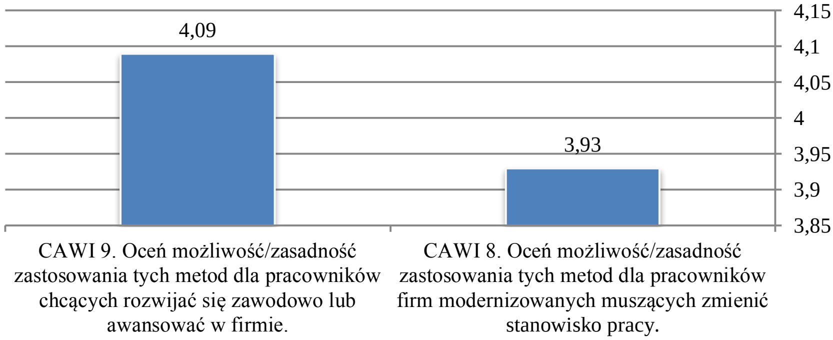


Źródło: Badania własne.

Dodatkowo potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę możliwości, zasadności zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie oraz - w odniesieniu do

pracowników firm modernizowanych - muszących zmienić stanowisko pracy. W pierwszym przypadku uzyskano średnią ocenę 4,09, zaś w średnią ocenę 3,93.

Wykres 31. Ocena zasadności zastosowania tych metod dla pracowników firm



Źródło: Badania własne.

Podsumowując stwierdza się, że najwyżej ocenioną cechą Bilansu kompetencji w odniesieniu do uniwersalności metody jest przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansowania kompetencji pracownika w pracy zawodowej respondentów (średnia ocena 4,34 według potencjalnych odbiorców). Zaś relatywnie najniżej ocenioną cechą jest przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi bilansujących kompetencje w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy (średnia ocena 3,65 według potencjalnych użytkowników). Zasadniczo zatem wszystkie cechy metody zostały ocenione jako przydatne.

Sterowność - Program poczucia kontroli (nowe metody wsparcia)

Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 52,0% w wieku od 30 do 50 lat, 30,0% poniżej 30 lat oraz 18,0% powyżej 50 lat. W skład próby w 80,0% wchodziły kobiety i w 20,0% mężczyźni. Ponadto dwie osoby deklarowały posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 66,0% w wieku od 30 do 50 lat, 29,0% poniżej 30 lat oraz 5,0% powyżej 50 lat. Próba obejmowała w 68,0% kobiety oraz w 32,0% mężczyzn. Żaden z uczestników badania nie deklarował posiadania orzeczenia o niepełnosprawności.

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Sterowność - Program poczucia kontroli (nowe metody wsparcia)" uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1) Oceń wagę poczucia kontroli w poszukiwaniu nowej pracy.
2) Oceń wagę motywacji w poszukiwaniu nowej pracy.
3) Oceń wagę samooceny w poszukiwaniu nowej pracy.
4) Oceń wagę przekonania o sprawczości w poszukiwaniu nowej pracy.
5) Oceń wagę wiary w sukces w poszukiwaniu nowej pracy.
6) Oceń wagę warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy.
7) Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego pracownika w Twojej pracy zawodowej.
8) Oceń przydatność grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

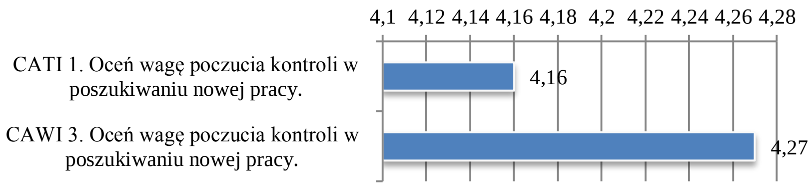
16) Oceń przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy.
17) Oceń przydatność grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy.
18) Oceń wagę poczucia kontroli w poszukiwaniu nowej pracy.
19) Oceń wagę motywacji w poszukiwaniu nowej pracy.
20) Oceń wagę samooceny w poszukiwaniu nowej pracy.
21) Oceń wagę przekonania o sprawczości w poszukiwaniu nowej pracy.
22) Oceń wagę wiary w sukces w poszukiwaniu nowej pracy.
23) Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy.
24) Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie.

W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

Użyteczność metody

Zarówno potencjalnych użytkowników, jak i potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi poczucia kontroli w poszukiwaniu nowej pracy. W pierwszej grupie cecha ta została oceniona średnio na 4,27 punkty, zaś w drugiej na 4,16 punkty.

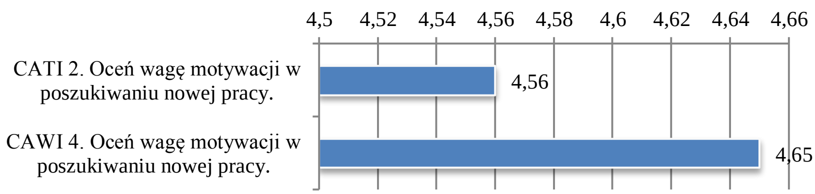
Wykres 32. Ocena wagi poczucia kontroli w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów poproszono o ocenę wagę motywacji w poszukiwaniu nowej pracy. W opinii potencjalnych użytkowników cecha ta oceniona została średnio na 4,65 punkty, zaś według potencjalnych odbiorców na 4,56 punkty.

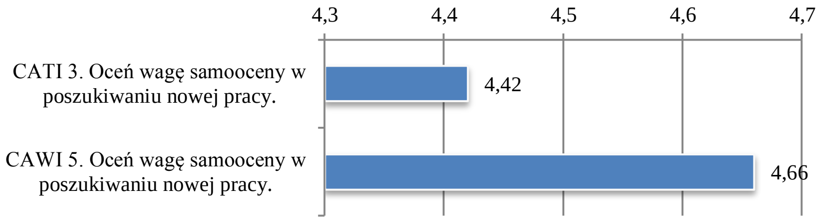
Wykres 33. Ocena wagi motywacji w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

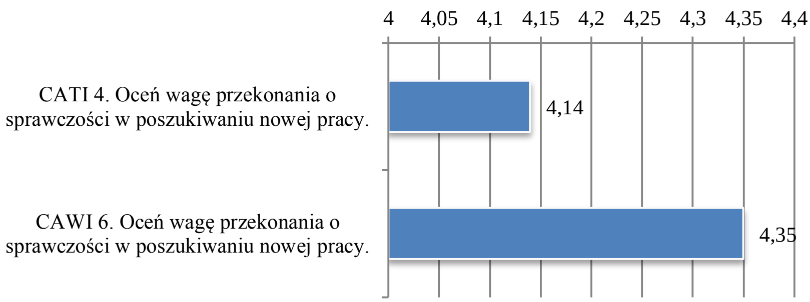
Zarówno potencjalnych użytkowników, jak i potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi samooceny w poszukiwaniu nowej pracy. W pierwszej grupie cechę tą oceniono średnio na 4,66 punkty, zaś w drugiej na zbliżonym poziomie na 4,42 punkty.

Wykres 34. Ocena wagi samooceny w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

Wykres 35. Ocena wagi przekonania o sprawczości w poszukiwaniu nowej pracy

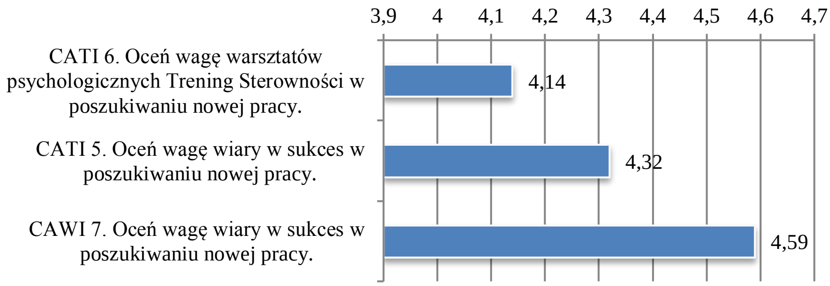


Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów poproszono o ocenę wagi przekonania o sprawczości w poszukiwaniu nowej pracy. Według potencjalnych użytkowników cecha ta została oceniona średnio na 4,35 punkty, zaś według potencjalnych odbiorców na 4,14 punkty.

Według potencjalnych użytkowników waga wiary w sukces w poszukiwaniu nowej pracy została oceniona średnio na 4,59 punkty. Zaś według potencjalnych odbiorców średnio na 4,32 punkty. Ponadto potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy. Cecha ta została uznana za ważną z uwagi na średnią ocenę 4,14.

Wykres 36. Ocena wagi warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy i wagi wiary w sukces w poszukiwaniu nowej pracy



Źródło: Badania własne.

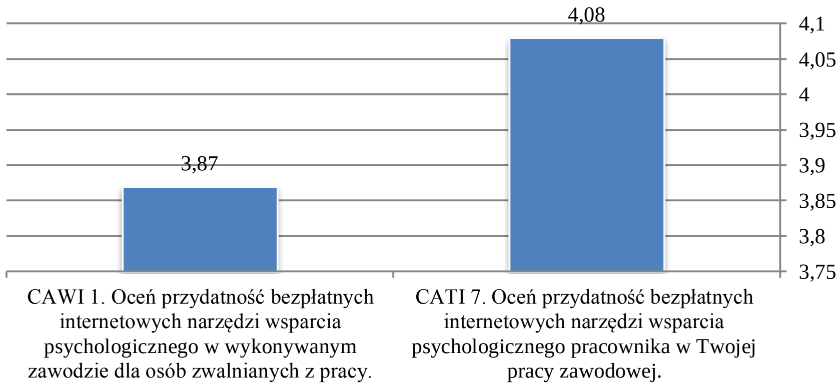
Podsumowując za najwyżej ocenioną cechę Programu poczucia kontroli uznano wagę samooceny w poszukiwaniu nowej pracy (średnia ocena 4,66 według potencjalnych użytkowników). Zaś relatywnie najniżej ocenioną cechą była ocena wagi warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w poszukiwaniu nowej pracy (średnia ocena 4,14 według potencjalnych odbiorców). Poszczególne cechy produktu zostały zatem ocenione jako przydatne lub niemal bardzo przydatne.

Uniwersalność metody

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego pracownika w pracy zawodowej respondentów. Cecha ta została oceniona średnio na 4,08 punkty. Tymczasem potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności takich narzędzi dla osób zwalnianych z pracy. Cecha ta została oceniona średnio na 3,87 punkty.

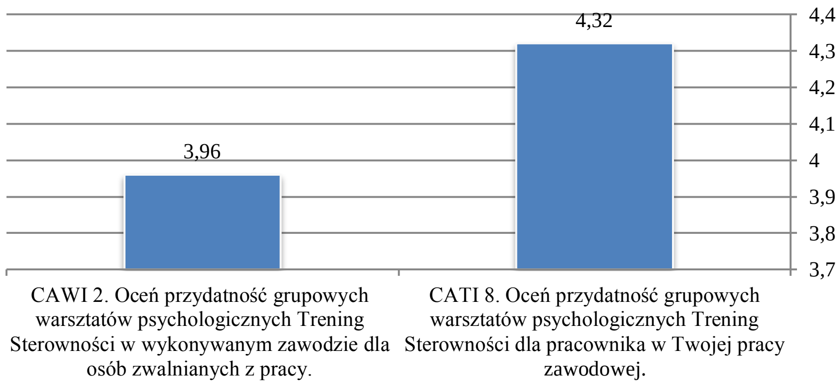
Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę przydatności grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności dla pracownika w pracy zawodowej respondentów. Cecha ta została oceniona średnio na 4,32 punkty. Zaś potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności tego narzędzia dla osób zwalnianych z pracy. Cecha ta została oceniona średnio na 3,96 punkty.

Wykres 37. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy



Źródło: Badania własne.

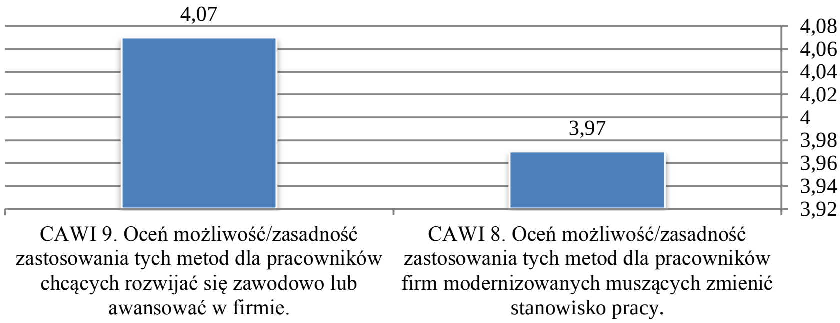
Wykres 38. Ocena przydatności grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy



Źródło: Badania własne.

Ponadto potencjalni użytkownicy zostali poproszeni o ocenę możliwości/zasadności zastosowania Programu poczucia kontroli dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie oraz pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy. W pierwszym przypadku uzyskano średnią ocenę 4,07 punkty, zaś w drugim 3,97 punkty.

Wykres 39. Ocena zasadności zastosowania metod Programu poczucia kontroli dla pracowników firm modernizowanych



Źródło: Badania własne.

Konkludując stwierdza się, że najwyżej ocenianą cechą dotyczącą Programu poczucia kontroli była ocena przydatności grupowych warsztatów psychologicznych Trening Sterowności dla pracownika w pracy zawodowej respondentów (średnia ocena 4,32 wśród potencjalnych odbiorców). Zaś relatywnie najniżej oceniono przydatność bezpłatnych internetowych narzędzi wsparcia psychologicznego w wykonywanym zawodzie dla osób zwalnianych z pracy (średnia ocena 3,87 wśród potencjalnych użytkowników). Tym samym wszystkie cechy metody zostały uznane za przydatne i użyteczne.

Przyśpieszenie - Samokształcenie (nowe metody edukacji)

Badana próba potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie) obejmowała 50 respondentów w tym: 48,0% osób w wieku od 30 do 50 lat, 36,0% poniżej 30 lat oraz 16,0% powyżej 50 lat. Próba obejmowała w 78,0% kobiety i w 22,0% mężczyzn. Podział na zawód – stanowisko prezentował się następująco: pracownik firmy (40,0%), doradca zawodowy (28,0%), psycholog (12,0%), trener - mistrz zawodu (12,0%), instytucja rynku pracy (4,0%), instytucja szkoleniowa (4,0%). Dokładnie dwie osoby deklarowały posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

Badana próba potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska) obejmowała 100 respondentów w tym: 63,0% w wieku od 30 do 50 lat, 33,0% poniżej 30 lat oraz 4,0% powyżej 50 lat. W podziale na płeć próba obejmowała w 60,0% kobiety i w 40,0% mężczyzn. Dokładnie 5 respondentów deklarowało posiadanie orzeczenia o niepełnosprawności.

W odniesieniu do oceny narzędzi z kategorii „Przyśpieszenie - Samokształcenie (nowe metody edukacji)" uzyskano odpowiedzi na następujące pytania skierowane do potencjalnych odbiorców (badanie CATI, woj. podlaskie):

1) Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu pracy.
2) Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby pracujące (na przykład w okresie wypowiedzenia).
3) Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne).
4) Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej dyspozycyjne (rodzice opiekujący się dzieckiem).
5) Oceń wagę zdalnego opiekuna – trenera, specjalisty w zawodzie w zdalnej nauce nowego zawodu.
6) Oceń wagę grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu.
7) Oceń przydatność bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.
8) Oceń przydatność grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu dla pracownika w Twojej pracy zawodowej.

oraz do potencjalnych użytkowników (badanie CAWI, cała Polska):

1) Oceń przydatność w Twojej pracy zawodowej internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla osób zwalnianych.
2) Oceń przydatność w Twojej pracy zawodowej grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu.
3) Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby pracujące (na przykład w okresie wypowiedzenia).
4) Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne).
5) Oceń przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej dyspozycyjne (rodzice opiekujący się dzieckiem).
6) Oceń wagę zdalnego opiekuna – trenera w zdalnej nauce nowego zawodu.

7) Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy.
8) Oceń możliwość/zasadność zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie.

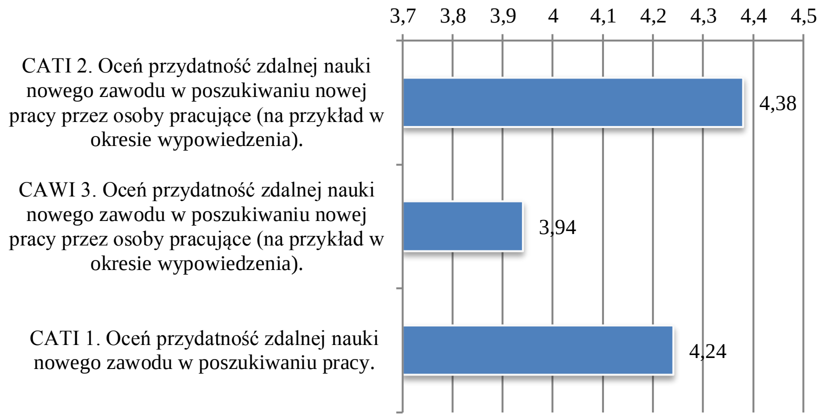
W oparciu o powyższe pytania ewaluacyjne i przeprowadzoną ankietyzację uzyskano wyniki oceny opisane w dalszych podrozdziałach. Ocena została przeprowadzona w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało, iż dana cecha jest nie ważna, nie przydatna lub nie zasadna, zaś 5 iż jest bardzo ważna, bardzo przydatna lub bardzo zasadna.

Użyteczność metody

Zarówno potencjalnych odbiorców, jak i potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby pracujące (na przykład w okresie wypowiedzenia). W pierwszej grupie cecha ta została oceniona średnio na poziomie 4,38 punkty. W drugiej grupie natomiast na poziomie średniej oceny 3,94 punkty. Dodatkowo potencjalnych odbiorców z woj. podlaskiego poproszono o ocenę przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu pracy. Cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,24 punkty.

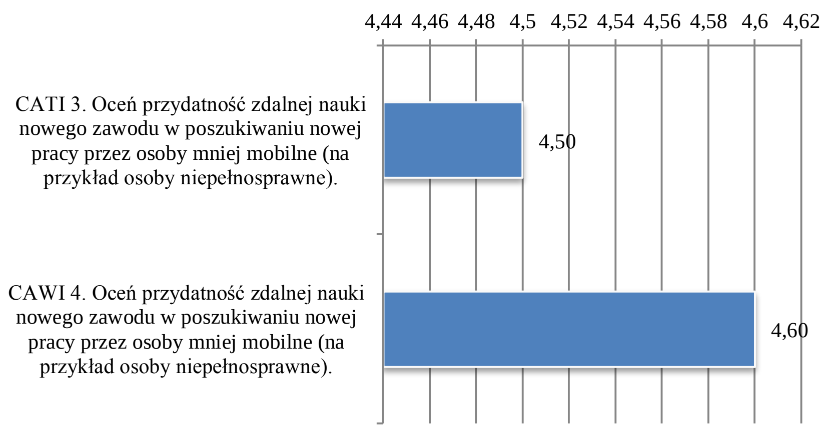
Potencjalni użytkownicy i potencjalni odbiorcy mieli okazję oceny przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne). W ocenie pierwszej grupy cecha ta uzyskała średnią ocenę 4,60, zaś w przypadku drugiej średnią ocena 4,50.

Wykres 40. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu pracy



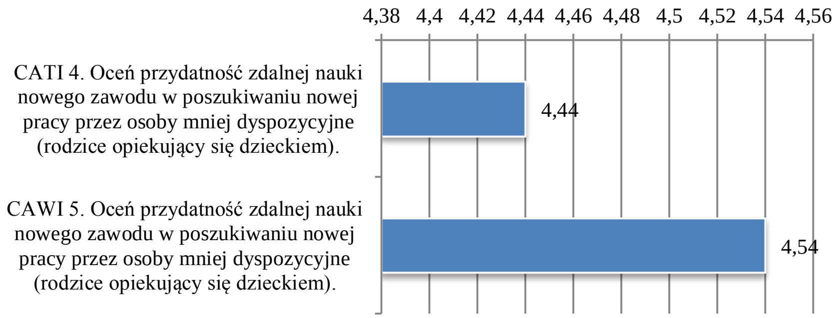
Źródło: Badania własne.

Wykres 41. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne)



Źródło: Badania własne.

Wykres 42. Ocena przydatności zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej dyspozycyjne (rodzice opiekujący się dzieckiem)

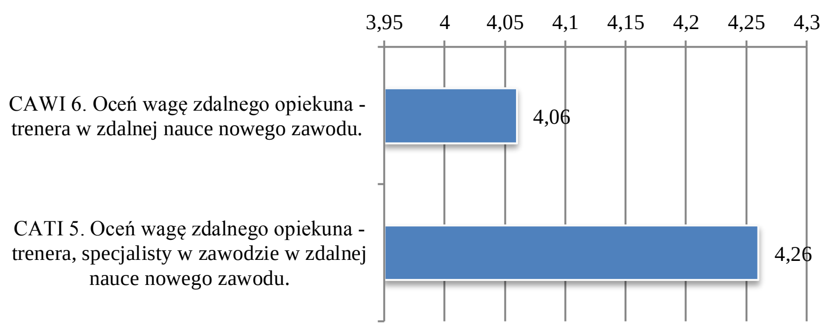


Źródło: Badania własne.

Obie grupy respondentów oceniały także przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej dyspozycyjne (rodzice opiekujący się dzieckiem). Potencjalni użytkownicy cechę tą ocenili średnio na 4,54 punkty, zaś potencjalni odbiorcy na średnio 4,44 punkty.

Zarówno potencjalni odbiorcy, jak i potencjalni użytkownicy oceniali wagę zdalnego opiekuna - trenera, specjalisty w zawodzie w zdalnej nauce nowego zawodu. W opinii obu grup uczestnictwo takiego specjalisty w realizacji programu jest ważne - średnie oceny odpowiednio 4,26 i 4,06.

Wykres 43. Ocena wagi zdalnego opiekuna w zdalnej nauce nowego zawodu



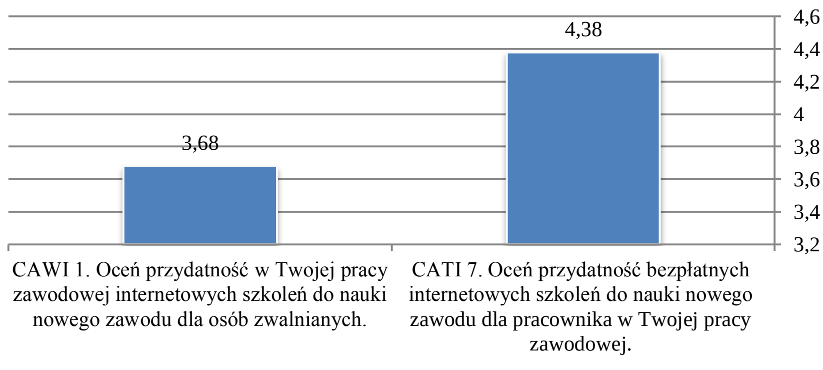
Źródło: Badania własne.

Podsumowując stwierdza się, że najwyżej ocenianą cechą produktu finalnego Samokształcenie (nowe metody edukacji) jest przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby mniej mobilne (na przykład osoby niepełnosprawne) (średnia ocena 4,60 według potencjalnych użytkowników). Tymczasem relatywnie najniżej ocenianą cechą jest przydatność zdalnej nauki nowego zawodu w poszukiwaniu nowej pracy przez osoby pracujące (na przykład w okresie wypowiedzenia) (średnia ocena 3,94 według potencjalnych użytkowników). Zasadniczo zatem zdecydowana większość cech omawianego produktu finalnego została oceniona pozytywnie jako przydatne lub niemal bardzo przydatne.

Uniwersalność metody

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę przydatności bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla pracownika w swojej pracy zawodowej. Zdaniem respondentów szkolenia takie są przydatne (średnia ocena 4,38). Tymczasem potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatność w swojej pracy zawodowej internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla osób zwalnianych. Średnia ocena tej cechy ukształtowała się na poziomie 3,68 punktów.

Wykres 44. Ocena przydatności bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu

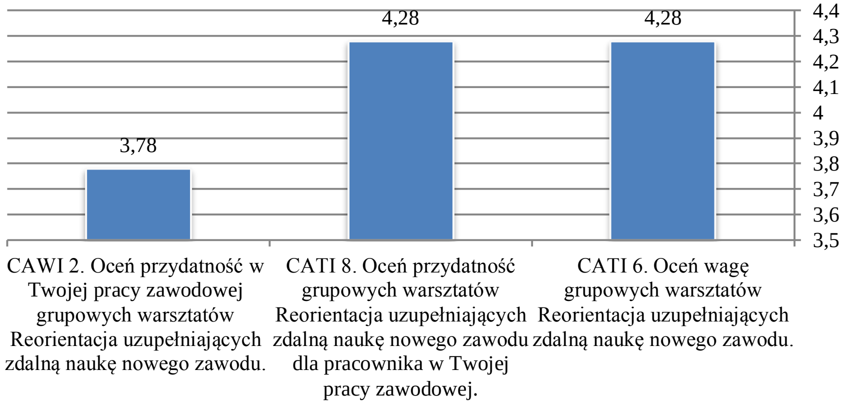


Źródło: Badania własne.

Potencjalnych odbiorców poproszono o ocenę wagi grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu (średnia ocena 4,28) oraz o ocenę przydatności grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu dla pracow-

nika w swojej pracy zawodowej (średnia ocena 4,28). Dodatkowo potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę przydatności w swojej pracy zawodowej grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu (średnia ocena 3,78).

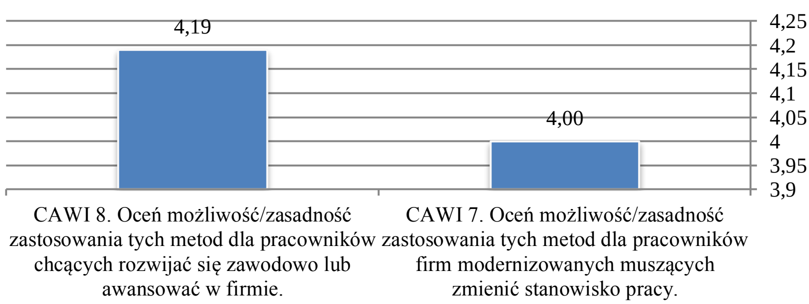
Wykres 45. Ocena przydatności grupowych warsztatów Reorientacja uzupełniających zdalną naukę nowego zawodu



Źródło: Badania własne.

Ponadto potencjalnych użytkowników poproszono o ocenę możliwości, zasadności zastosowania tych metod dla pracowników chcących rozwijać się zawodowo lub awansować w firmie oraz dla pracowników firm modernizowanych muszących zmienić stanowisko pracy. W pierwszym przypadku uzyskano średnią ocenę 4,19, w drugim zaś 4,00.

Wykres 46. Ocena zasadności zastosowania tych metod dla pracowników



Źródło: Badania własne.

Najwyżej ocenioną cechą Samokształcenia została przydatność bezpłatnych internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla pracownika w pracy zawodowej (średnia ocena 4,38 wśród potencjalnych odbiorców). Tymczasem relatywnie najniżej ocenioną cechą była przydatność w pracy zawodowej internetowych szkoleń do nauki nowego zawodu dla osób zwalnianych (średnia ocena 3,68 wśród potencjalnych użytkowników). Poszczególne cechy narzędzia zostały zatem w zdecydowanej większości ocenione jako przydatne co świadczy o wysokiej uniwersalności narzędzia.

Ewaluacja modelu ESP_Firma w badaniach jakoąciowych

W badaniach ilościowych zastosowano badanie FGI kierowane do uczestników testu oraz potencjalnych odbiorców produktu finalnego z woj. podlaskiego.

MODEL EWALUACJI kompetencji pracownika

Testowane rozwiązania w postaci programu komputerowego „Kwestionariusz Ekwiwalentów" oraz zdalnej aplikacji „e-Kwestionariusz Ekwiwalentów zaspokoiły oczekiwania i potrzeby w zakresie zdiagnozowania i oceny nieformalnych kompetencji uczestników testu. Stosowanie takich rozwiązań w dalszym ciągu nie jest jeszcze popularne w naszym regionie.

Szczególnie istotnym elementem było połączenie metody samodzielnego badania kompetencji poprzez uczestnika testu oraz wsparcie zdalne oferowane przez doradcę zawodowego.

„Jeżeli chodzi o mnie rzeczywiście było to zaskakujące rozwiązanie. Na początku była niepewność ale mieliśmy wsparcie opiekunów, w każdej chwili był kontakt z opiekunem także można było przedyskutować różne kwestie. Był element zaskoczenia między tym, co wiedziałam a czego nie wiedziałam o sobie i swoich kompetencjach".

Ankieta służąca do diagnozy Państwa nieformalnych kompetencji była czytelna i zrozumiała oraz optymalna pod kątem długości. Wszyscy respondenci potwierdzili intuicyjny sposób jej wypełniania.

„Nie, pytania były akurat takie jakie mały być, bardzo szybko się je wypełniało. Były jasne i czytelne."

„ Były jasne i czytelne. Można było się tez dużo z nich dowiedzieć i jakoś tak się do nich ustosunkować . Te osoby, które je układały wchodziły tak jakby w te osoby które mogłyby na nie odpowiadać."

Także pozytywnie określono czytelność i łatwość zastosowania „Kwestionariusza Ekwiwalentów" oraz korzystanie z aplikacji zdalnej „e-Kwestionariusze Ekwiwalentów".

„Nie była taka skomplikowana. Była czytelna. Nie trzeba posiadać większej wiedzy, żeby móc poruszać się po tej platformie."

„Ja to samo potwierdzam, co koleżanka. Najpierw myślałam, że będzie trudno, przybierałam się długo do tego, żeby wejść. Ale jak już weszłam, to chętnie do tego wracałam. Zdarzało się, że wracałam i przeglądałam to, co już wcześniej rozwiązałam. Czyli wciągające i czytelne."

Narzędzia bilansowania kompetencji za pomocą e-kwestionariuszy ekwiwalentów i powiązanego z nimi programu kwestionariusza kompetencji w formie aplikacji zdalnej to rozwiązanie trafne i odpowiednie. Pozwala ono efektywnie zarządzać swoim czasem i skrócić czas, w porównaniu z który tradycyjnymi metodami doradczymi/diagnostycznymi.

„Format był bardzo dogodny, bo mogliśmy sobie w swoim czasie dopasowywać - kiedy mamy ochotę, kiedy możemy, kiedy jesteśmy jakoś tak lepiej nastawieni."

„Nie było nacisku zewnętrznego, że musimy korzystać. Mamy czas korzystamy, ale kiedy jeżeli chcemy, możemy przerwać w każdej chwili i nie utracimy tego co już zyskaliśmy, tego czego się już dowiedzieliśmy."

„Przede wszystkim było to wygodne, że dostęp do platformy był również w godzinach wieczornych, co nie kolidowało, z innymi zajęciami."

Respondenci pozytywnie ocenili funkcjonalność platformy do zdalnego doradztwa. Jej obsługa była intuicyjna. Respondenci nie wskazali na problemy podczas korzystania.

„Obsługa była oczywista. Praca jest bardzo podzielona i dzięki temu bardzo czytelna: wiadomo gdzie jest co. Nie ma możliwości, żeby zagubić się w platformie, ponieważ idąc jednym kierunkiem, jest się kierowanym odpowiednio do następnych. To było bardzo ważne dla osób, które nie mają doświadczenia w obsłudze różnych programów."

„Ze szkoleniami na platformie, co najmniej męczące, ponieważ odgórnie narzucona ilość godzin, dziennie trochę trzeba tego przerobić, ale się siadało, włączało i to sobie na komputerze działało. Ja byłam przestraszona, że to będzie w tej samej formie, a przynajmniej podobnej, a nie że sama będę mogła sobie dostosować ile dziennie czasu poświęcam na przerobienie materiału na platformie."

„Ja nie miałam doświadczenia i nie było dla mnie problemu, żeby cos znaleźć czy wypełnić, a później jeżeli chodzi o wypełnienie tych testów, faktycznie trzeba było przeanalizować wszystkie prezentacje i załączniki i do dopiero po zapoznaniu się, można było wypełnić ten test. Mam nadzieję, że będę mogła z czasem z tego korzystać"

Ciekawe odpowiedzi uzyskano na pytanie odnośnie dopasowania narzędzi doradczych do potrzeb osób pracujących zagrożonych zwolnieniem i osób bezrobotnych. Respondenci zaskoczenie byli niekiedy swoimi wynikami. Nie zdawali sobie sprawy, że mogą realizować się w innych dziedzinach.

„Na pewno tak, ja uważam, że były tam pytania związane strikte z jakimś zawodem, rzemiosłem, ja w takich pytaniach nie czułem się dobrze więc miałem to na samym końcu w wyniku; informację, że nie pasuję do tych zawodów. Tym samym te wyniki pomogły na pewno. Fajny wyszedł mi wynik, że lubię pracę w społeczności, nigdy nie myślałem, że mogę pracować społecznie i faktycznie może będę się w tym realizował”

Za szczególnie trafne rozwiązanie uznano możliwość konsultacji wyników diagnozy przy pomocy zdalnej aplikacji z psychologiem, doradcą zawodowym, doradcą.

„To było bardzo dobre, ponieważ byłam przerażona, że moje wyniki wypadły tak nisko. Jednak w momencie kiedy skonsultowałam się ze swoim doradcą, okazało się, że bardzo dobrze, że są takie wyniki, ponieważ jest to moja zaleta, a nie wada. Doradczyni wyjaśniła mi, że moje wyniki są zupełnie inne niż tak ja je sobie wcześniej interpretowałam”

Specjaliści zatrudnieni w procesie diagnozowania, bilansowania kompetencji otrzymali wysokie oceny:

„ Od jedynki do dziesiątki, ja bym dała dziesięć”

„Ja się również zgadzam. Atmosfera i współpraca były wspaniałe. Miałam poczucie, że zawsze mogę się zgłosić i coś omówić, przedyskutować”

„Doradcy byli dyspozycyjni. Byli dostępni prawie przez cały dzień. Bardzo nas motywowali, wspierali i nawet mobilizowali, żebyśmy pracowali, korzystali z platformy, otwierali się na grupę, chcieli coś o sobie powiedzieć, nie czując żadnego zagrożenia. Także trenerzy byli niesamowici i bardzo nas wspierali.”

„Ważne było dla nas poczucie, że jeżeli dla nas coś stanowiło problem, dla nich to nigdy nie był to błahy problem, zawsze podchodzili bardzo profesjonalnie do tego i zawsze można było porozmawiać, przedyskutować i zawsze to się rozwiązywało"

Używane przez respondentów narzędzia doradcze należy uznać za skuteczne. Zapewniają one właściwą realizację procesu diagnostyczno-doradczego ekwiwalentów, bilansowania kompetencji osób zatrudnionych lub zagrożonych zwolnieniami.

„Te wszystkie narzędzia były bardzo profesjonalnie wykonane. Wcześniej myślałam, że będą to jakieś banalne narzędzia. Okazało się to nieprawdą, ponieważ były przygotowane bardzo profesjonalnie i dzięki

temu ja bardzo dużo się dowiedziałam i bardzo dużo się nauczyłam. Żałuję tylko, że nie mam tego w formie papierowej, żebym mogła w każdej chwili do tych wartościowych informacji wrócić. Fajnie by było, żeby móc do tego wrócić, przekartkować i znaleźć to co jest potrzebne"

„Co do tych narzędzi doradczych, moim zdaniem, w mojej sytuacji były one bardzo pomocne. To taka analiza samej siebie. Zazwyczaj nie zagłębiam się, nie analizuje w taki sposób że w czy jestem lepsza w czym gorsza. A to było takie przyjrzenie się, uświadomienie sobie pewnych rzeczy, że w niektórych obszarach jest dobrze, w innym może być lepiej. Ja bardzo dużo zyskałam, dużą pewność siebie, taką większą samoświadomość"

Przygotowane w ramach projektu narzędzia są pomocne w dokonaniu pewnego rodzaju samooceny i zwiększenia poziomu samoświadomości swojego potencjału i kompetencji oraz zweryfikowania wiedzy nieformalnej.

„Każe pytanie dotyczące nas pogłębiało naszą samoświadomość. Nawet kiedy pytanie czasem wydawały się błahe, pozwalały nam się nam chwilę zatrzymać, zastanowić i analizować co jest w nas"

„Czasem wydajemy się sobie tacy, a po analizie takiego testu okazuje się, że nasze spojrzenie na siebie jest zupełnie inne. testy pokazywały nam to jacy jesteśmy w rzeczywistości. Tak jak np. Łukasz, który nie zdawał sobie sprawy, że lubi pracować społecznie czy chociażby predyspozycje do zawodów estetycznych, o których człowiek sobie nie zdawał sprawy. Wszystko to wyłoniły te testy. W ten sposób otwierają się kolejne furtki, o których sobie nawet nie zdawaliśmy sprawy"

„Zastanowiłam się chwilę, nad teatrem, czy może rzeczywiście powinnam pójść. Niby z góry odrzuciłam ta pytanie, bo nie lubię teatru, ale wymagało to dłuższego zastanowienia się"

Na obecnym etapie testowania – czyli pod koniec trwania testu można już mówić o korzyściach płynących z udziału w projekcie.

„Pewnie, że jest korzystne, każde doświadczenie jest korzystne, uświadamia coś człowiekowi na jego temat"

„Fajnie było, że mogliśmy oderwać się od swoim codziennych obowiązków, od swojego miejsca zamieszkania, że mogliśmy się dowiedzieć o sobie wielu niesamowitych rzeczy, że mogliśmy się otworzyć na ludzi, I jeżeli chodzi o mnie, bardzo się cieszę, że się zakwalifikowałam. Jestem wdzięczna z przyjaźni, które się tu nawiązały, że trenerzy byli bardzo otwarci, że można było porozmawiać na każdy temat, to jest coś czego będzie mi bardzo brakowało"

„Grupa jest wspaniała, wymieniamy się doświadczeniami i będziemy kontynuować naszą przyjaźń. Dzięki projektowi uświadomiliśmy sobie,

że pomimo że jesteśmy tacy różni i każdy z nas pochodzi z innego środowiska, a mimo to mogliśmy się do siebie zbliżyć i czegoś się nauczyć”

„Ja mogłam całkowicie zajrzeć w głąb siebie, przez chwilę nie musiałam martwić się o codzienne sprawy, mogłam zadbać o siebie i być sobą”

„Taka izolacja powoduje, że człowiek skupia się na tym projekcie, nad tym co tu robi, uczestniczy w tych zajęciach, rozmawia na ich temat, a nie ma jakichś pobocznych myśli, że tyle jeszcze osobistych spraw do załatwienia. Tutaj jestem i TO robię, poświęcam czas tylko temu. Także myślę, że gdyby to nie było zorganizowane właśnie tam, tylko np. w miejscu zamieszkania, to nasza praca nie byłaby taka efektywna, bo człowiek by się rozbiegał myślami. Tutaj byliśmy skupieni tylko na projekcie i na pracy nad sobą”

Użytkownicy modelu - specjaliści zaangażowani w proces outplacementu wysoko ocenili rozwiązania logistyczne (zdalne).

„Tego typu rozwiązania w dzisiejszych czasach są bardzo wygodne, zarówno dla uczestników i trenerów. Takie forma kontaktu telefonicznego i internetowego sprawia, że można się umówić na różne godziny w zależności od potrzeb i możliwości różnych, jednej i drugiej strony. Z perspektywy osoby pracującej mogę powiedzieć, że jest to bardzo wygodne. Obie formy, forma internetowa i nasze spotkania, wzajemnie świetnie się uzupełniał i tworzy ważną całość”

„Dawało to taka pewność. Był to dla nas duży komfort, ta możliwość zapytania, zweryfikowania. A każdy z nas ma inny dzień, w innym czasie robię różne rzeczy. Niektórzy mają bardzo późno, tylko wieczorem czas, ale można było to zrobić”

„To było bardzo innowacyjne, i tam sobie pomyślałam, że projekt był dla nas, a nie my dla projektu. Mogliśmy poczuć się nie przedmiotowo, że pomoc była dostępna właściwie całą dobę. Ja np. nie czułam się królikiem doświadczalnym. I okazuje się, że na etapie testowania wynosimy dużo dla siebie”

Jako ewentualne zmiany, które należałby wprowadzić aby proponowane rozwiązanie było bardziej trafne i skuteczne poddano kilka propozycji.

„Żałuję tylko, że nie mam tego w formie papierowej, żebym mogła w każdej chwili do tych wartościowych informacji wrócić. Fajnie by było, żeby móc do tego wrócić, przekartkować i znaleźć to co jest potrzebne”

„Fajnie by było, żeby w trakcie wypełniania kwestionariuszy, można było podejrzeć prawidłowe odpowiedzi. Dzięki temu mielibyśmy większą samoświadomość, w którym momencie popełniliśmy błąd"

„Żeby było tego jeszcze więcej. Więcej informacji dotyczących nas samych, takich osobistych. Wypełniłam kwestionariusz, dowiedziałam się czegoś wstępnie, ale można by jeszcze dogłębniej to przeanalizować, żeby wiedzieć w czym można by się dalej kształcić, jak podnieść swoje kwalifikacje i żeby jeszcze więcej skorzystać. Było kilka pytań osobistych, niby prostych ale zastawiających i czegoś dowiedziałam się na swój temat z tych pytań i to było bardzo zaskakujące. Ale dopiero po konsultacji z doradcą ta informacja na mój temat jest kompletna"

Wypracowany model postępowania w zaproponowanym kształcie według respondentów FGI powinien być upowszechniany tj. prezentowany innym instytucjom

„Ja uważam, że powinny być udostępniane. Według mnie wyczerpują wszystkie informacje i wiadomości, które tam były zawarte. Były bardzo trafne i są godne polecenia"

„Myślę, że można to już wykorzystywać"

„ Kiedyś będę dumna i zadowolona, że jako tester jak uczestniczyłam w powstaniu projektu

„Mogliśmy wspólnie uczestniczyć, sprawdzać i testować ten program, to ja się czuję jakbym współtworzyła to. Bo ja wiem o co chodzi, bo ja to praktycznie wykonałam, sprawdziłam, przetestowałam"

„Fajne doświadczenie, na pewno godne polecenia"

„Ja też się zgadzam. Myślę, że można to już wykorzystywać dalej bo jest to dopracowane"

MODEL KSZTAŁTOWANIA STEROWNOŚCI pracownika

Można uznać, że testowane rozwiązania w Modelu Sterowności Pracownika zaspokoiły oczekiwania i potrzeby w zakresie planowania kariery i doradztwa zawodowego respondentów.

„W moim przypadku raczej sprawdzały się odpowiedzi, które proponował dany test i wyniki, które przedstawiane były w postaci słupków. Były potwierdzeniem".

„Moje wyniki były w dużej mierze uśrednione także posiłkowałam się wsparciem doradców. Konsultowałam swoje wyniki i ich interpretacje".

Kwestionariusze zdalne „e - Trening Sterowności" były czytelne i zrozumiałe oraz optymalne pod kątem długości. Raczej nie sprawiły problemów podczas jej wypełniania.

Zdążało się jednak, że respondent nie miał jeszcze doświadczeń wskazanych w kwestionariuszu i odpowiadał wyobrażając sobie taka sytuację

„Gdzieniegdzie mogły byś stosowane inne odpowiedzi, zamiast często, rzadko itp.. które w danym momencie średnio mi pasowały łatwiej by mi się odpowiadało na pytania stosując zwykłą numerację od jednego do pięciu. Ogólnie całość była bardzo czytelna. Pojedyncze pytania były takie, że nie wiedziałyśmy jak się do nich odnieść, bo dotyczyły np. spraw typu kredyt, dzieci itd. a ja tego nie przeżyłam, nie doświadczyłam także odpowiadałam bardziej na zasadzie co by było gdyby”.

„To bardziej chodziło o takie spontaniczne odpowiedzi. Ja to tak odebrałam. Wiadomo, że nie każdy przeżył dane wydarzenia i nie każdy może się ustosunkować. Budziło to rozbieżne emocje. Ale budziło. Zmuszało do myślenia. To chyba dobrze”.

Czytelność i łatwość stosowania kwestionariuszy „Trening Sterowności” oraz korzystanie z aplikacji zdalnej „e - Trening Sterowności” oceniono pozytywnie.

„Dobra długość kwestionariuszy. Nie było problemów”

„Wszystko było bardzo fajnie, przejrzysto. Czytelnie”

„Pomagało to, że mogliśmy przerywać pracę w każdym momencie, wracać kiedy był czas. Taki ciąg dalszy pracy”

Narzędzia wirtualnego treningu sterowności w formie zdalnej to rozwiązanie trafne i odpowiednie. Pozwala efektywniej zarządzać swoim czasem i skrócić czas, w porównaniu z tradycyjnymi metodami doradczymi

„Każdy ma swój tryb życia i funkcjonuje w innych porach dnia i może sobie dostosować naukę do siebie, do swojego dnia – kiedy trzeba, *kiedy może, kiedy ma czas – wtedy otwiera i uczy się, czy ewentualnie* kon*taktuje z naszymi doradcami”*

„To rozwiązanie elastyczne. To było dobre bardzo”.

„Tylko ważne jest jednak to, żeby faktycznie można się było spotkać z trenerem, czy doradcą, coś doprecyzować. I twarzą w twarz porozmawiać. To też jest mimo wszystko ważne przy tej zdalnej nauce”.

„Tym bardziej, że najpierw robimy coś zdalnie a potem spotykamy się z trenerem, który dużo wyjaśniał, pokazywał zastosowanie tego, czego się nauczyło na platformie. To było fajne uzupełnienie”.

„Pod względem czasu to dla osób zabieganych jest to duże ułatwienie, bo można się uczyć w domu, nie trzeba dojeżdżać, spędzać czas na wykładach, zajęciach, ćwiczeniach. Można uczyć się samodzielnie na platformie kiedy chce, kiedy wiem, że uczy się najwydajniej. Można kontrolować swój czas”

„Projekt był skierowany również do osób, które jeszcze pracują a osoba, która pracuje od poniedziałku do piątku czy przez cały tydzień, nie ma możliwości stawiania się o konkretnej godzinie na lekcjach. Tak-

że tutaj dysponowanie czasem i określenie przez samego siebie, kiedy chcę się uczyć, kiedy chce się do tego usiąść, jest w dzisiejszych czasach rozwiązaniem odpowiednim."

„Myślę, że wiele osób, gdyby kurs był zorganizowany powiedzmy tylko w weekendy, by zrezygnowało dlatego, że weekend często jest jedynym dniem wolnym w całym tygodniu żeby odpocząć. Nie wszyscy mieliby tyle motywacji i zaangażowania, żeby poświęcić ten czas."

Funkcjonalność platformy do zdalnego treningu sterowności była pozytywnie oceniona przez respondentów. Jej obsługa jest intuicyjna.

„Platforma była czytelna i przejrzysta"

„Można było praktycznie intuicyjnie się po niej poruszać"

„Dobre było to, że trzeba było zrobić jeden moduł, żeby drugi się otworzył. Gdyby było inaczej nie byłaby to wiedza rozwijająca. Trzeba było przejść jeden test, żeby móc zrobić kolejny. Trzeba było uczyć się etapami."

Także dopasowanie narzędzi doradczych do potrzeb osób pracujących zagrożonych zwolnieniem i osób bezrobotnych jest wysokie.

„Osoba taka dzięki tym narzędziom poznaje swoje możliwości, wewnętrzne motywatory. Na bazie tych testów dowiaduje się o sobie więcej. Również tego, w jakiej [racy mogłaby się odnaleźć najlepiej. Zgłębiając swoje wewnętrzne cechy, wartości i poczucie sterowności taka osoba może tą wiedzę wykorzystać poszukując odpowiedniej pracy."

„Narzędzia pomagają się ukierunkować. Jeżeli ktoś nie ma siebie pomysłu tak do końca to dzięki tym testom poznaje siebie, widzi co można by zmienić a co wykorzystać, w jakim pójść kierunku."

„Testy dotykają czasami kwestii, o których na co dzień nawet nie myślimy. Wydają się tak proste, oczywiste, że nie wymagają skupienia. A tutaj test wymaga by się na chwilę zatrzymać i zastanowić nad różnymi sprawami. I w ten sposób można poznać siebie."

„Po rozwiązaniu danego testu może się okazać na przykład, że jednak jestem nie tu gdzie powinnam być. Przynajmniej się nad tym zastanowię."

„Jeżeli ktoś całe życie pracował np. w finansach to rozwiązując taki test mogła mu się zaświecić taka żaróweczka, że może to jest właśnie ta kwestia, która ogranicza moje szczęście, która powoduje, że coś mi w życiu nie pasuje."

Możliwość konsultacji wyników przy pomocy zdalnej aplikacji z psychologiem, doradcą zdalnym jest rozwiązaniem użytecznym, zgodnym z potrzebami uczestników testu.

„To było bardzo fajne. Każdy wynik jest dla nas ważny. Ważna jest interpretacja".

„Jak u mnie wychodził ten wynik uśredniony to w tym momencie chciało się czegoś więcej. Doradca bardziej uszczegóławia poszczególne hasła i odpowiedzi. Mówi jak co można zinterpretować, jak zastosować. Także ten kontakt jest bardzo pomocny”.

Unikalne połączenie zdalnego treningu sterowności z warsztatami wyjazdowymi oraz indywidualnymi konsultacjami ze specjalistą jest rozwiązaniem trafnym i efektywnym z punktu widzenia osoby zagrożonej zwolnieniem.

„Jeżeli nie byłoby połączenia tych trzech elementów: platformy, wyjazdów i wsparcia doradców to by to nie współgrało, nie miało sensu. Dopiero te 3 elementy razem dają naprawdę fajne wyniki, widać, ze to wszystko razem oddziałuje na nas, że zastanawiamy się nad sobą, nad naszą ścieżką zawodową. Pytania pojawiają się jak sami rozwiązujemy testy, przy wynikach, potem możemy je omówić zarówno grupowo jak i indywidualnie. Spotkania grupowe, wymiana naszych zdań i wrażeń bardzo fajnie wychodzi bo poznajmy inne spojrzenie, inne zdanie. To co nam nie przyszło do głowy, może podpowiedzieć nam ktoś inny. Takie grupowe burze mózgu dużo nas ukierunkowały.”

Respondenci wysoko ocenili wyjazdową formę Grupy Wsparcia, tj. dojazd, warunki pobytu, organizację zajęć oraz harmonogram.

„Oceniam bardzo dobrze. Uwzględniane są tutaj nasze uwagi – co chcielibyśmy robić, co nam pasuje, co nie pasuje. Jest duża elastyczność. Harmonogram jest dostoswany w pewien sposób do naszych potrzeb.”

„Też samo miejsce, które zostało wybrane do przeprowadzenia tych szkoleń jest bardzo trafione. Jest tutaj cisza i spokój, przyroda. Można się zatrzymać, odpocząć od zgiełku codziennego. Oprócz tego, że pracujemy tutaj mocno nas sobą i swoimi możliwościami to jest to też mimo wszystko odpoczynek i chwila dla nas.”

„Nie byłoby takich efektów, gdyby to wszystko odbywało się na miejscy, w Białymstoku. Gdzie nagle musimy wrócić do domu, do codzienności i znowu nas to wszystko dopada. Wyjeżdżając mamy czas by się wyciszyć, żeby przemyśleć.”

„Masz okazję się odciąć, zostawić na chwile codzienne życie, wyjechać i skupić się na tym co masz do zrobienia.”

„Sam harmonogram zajęć też był nie przesycony zajęciami 12-godzinnymi podczas których głowa nie miałaby okazji odpocząć tylko było umiarkowane połączenie spokoju i wyciszenia z nauką. I mózg pracował i człowiek odpoczywał.”

„Jest sporo materiału, także trzeba było rozłożyć nasze wyjazdy w czasie. Nie można było zrobić tego w ciągu miesiąca. I to było dobre. Można było zrobić jedną część, jeden moduł (z kilkunastu) i rozłożyć

sobie resztę w czasie. Widzieliśmy się średnio co 2 tygodnie także było to odpowiednie. Gdyby przerwy były dłuższe to by rozleniwiało a gdyby były krótsze to byłby za duży natłok informacji. Było w sam raz. Czekaliśmy na te wyjazdy."

Respondentów poproszono o ocenienie zaangażowania, roli specjalisty – psychologa w procesie doradczym.

„To ważne, że była taka osoba i, że zawsze służyła dobrą radą i jeżeli o coś chciałam się zapytać, coś więcej się dowiedzieć na dany temat, to zawsze można się było skontaktować"

„Dobre było to, że ten projekt właśnie był wielopłaszczyznowy. Jednocześnie były prowadzone platformy, z drugiej strony był doradca czy trener od konkretnego modułu i jeszcze psycholog. Z każdej strony ta pomoc była wyraźna i bardzo odczuwalna. Nie było zderzenia z samych zaznaczaniem w testach „a, b, c, d" tylko projekt był taki pełny i kompletny".

„Można było liczyć na pomoc w każdej kwestii"

„Reguły na początku ustalone dawały poczucie bezpieczeństwa i zajęcia fajnie się odbywały."

„Ja myślę, ze ich celem było też doprowadzenie do tego, żebyśmy się poznali. I nie tylko od strony skąd jestem, czym się zajmuję ale też jakie mam marzenia, od strony duchowej. To bardzo integrowało grupę."

Testowane przez respondentów narzędzia budowania sterowności należy uznać za skuteczne tzn. takie, które zapewniają właściwą realizację procesu wsparcia osób zatrudnionych lub zagrożonych zwolnieniami. Są one pomocne w zwiększeniu samosterowności oraz planowaniu reorientacji zawodowej.

„Jak najbardziej. To są narzędzia, które jakby każą mi się zastanowić nad swoją osobą, nad moją sytuacją. Ta interpretacja wyników czasami przynosiła efekty zdumiewające, czyli, tak jak wcześniej mówiliśmy – ktoś pracował w księgowości a wychodzi mu, że powinien kontaktować się bardziej z ludźmi."

„Poleciłabym taką formę wsparcia, bo jest ciekawa, bo można się dowiedzieć dużo o sobie, można poznać też nowych ludzi, otworzyć się na drugiego człowieka."

Podczas procesu planowania kariery uwzględnienie aspektów psychologicznych, rodzinnych jest rozwiązaniem trafnym.

„Ja uważam, ze to jest podstawa ponieważ jak człowiek robi coś zgodnie z własnymi marzeniami, predyspozycjami i wartościami, które wyznaje to zupełnie inaczej się w życiu zawodowym porusza. Aspekty psychologiczne są podstawą żeby szukać jakichś własnych ścieżek."

„Siłą rzeczy – nie da się tak, żeby to co się dzieje u nas prywatnie nie przenosiło się na nasze życie zawodowe.”

Na obecnym etapie testowania – koniec procesu testowania, można mówić o korzyściach płynących z udziału w projekcie testującym innowacyjne metody outplacemnetu.

„Mamy wpływ na to jak się zmienia narzędzie, jak będzie wyglądało. Na pewno na tym korzystamy ponieważ wyciągaliśmy wniosku, czerpaliśmy wiedzę. My wyłapujemy błędy, które potem nie powtórzą się innym uczestnikom takiego wsparcia. Oni już będą mieli łatwiejszą ścieżkę to wychwycenia swoich możliwości.”

Użytkownicy modelu - specjaliści zaangażowani w proces outplacementu pozytywnie i wysoko oceniają Państwo rozwiązania logistyczne (zdalne) z punktu widzenia.

„Rozwiązania zdalne pomagają zaoszczędzić czas bez umniejszenia roli wykonywanych zadań. Są one tak samo wykonywane z tą różnicą, że kontakt z uczestnikiem jest ułatwiony, możliwy w zasadzie w każdej chwili. Dodatkowo uczestnik czuje się bardziej zaopiekowany bo może skontaktować się z psychologiem czy doradcą kiedy tego potrzebuje.”

Nie wskazano ewentualnych zmian, które należałby wprowadzić aby proponowane rozwiązanie było bardziej trafne i skuteczne.

Wypracowany model postępowania w zaproponowanym kształcie powinien być upowszechniany tj. prezentowany innym instytucjom.

„Taki model postępowania na pewno ma przyszłość, bo teraz wszyscy jesteśmy zabiegani i ciężko jest zdobyć się by w konkretnych godzinach codziennie zjawić się na zajęciach i poświęcić konkretne godziny na to i na to. W naszym harmonogramie, rytmie dnia to staje się wręcz niemożliwe. Dlatego jeżeli możemy się rozwijać ale wybranym dla siebie momencie to myślę, że to jak najbardziej ma przyszłość i to będzie coraz częstsze.”

„Tym bardziej jeżeli chodzi o osoby, które będą się przekwalifikowały, czy będą zwolnione to są dalej osoby, które jeszcze pracują. Godziny pracy są różne. Mamy wyjazdy, czy soboty zajęte. W takich wypadkach spotkania z psychologiem czy warsztaty są trudne do zrealizowania. W tym modelu nic nie tracimy. Mamy możliwość korzystania z narzędzi w każdej chwili.”

„Model powinien być upowszechniony. Zwłaszcza w takiej formie jak tutaj to przebiegało – czyli zarówno praca na platformie, jak i spotkania, psycholog, wyjazdy. Ja brałem udział w różnych projektach i szkoleniach i uważam, ze to było najbardziej skuteczne z tych wszystkich i najwięcej wniosło. Jak najbardziej śmiało mógłbym polecić. Sama platforma nie jest tutaj jakby środkiem. Natomiast jak są zachowane te

wszystkie tryby to wtedy wszystko się zazębia i naprawę ma to wymierne skutki.”

Zwrócono jednak uwagę, że:

„Nauka zdalna jest na pewno trudniejsza od zwykłej bo wymaga od nas więcej silnej woli aby usiąść i samemu zacząć coś robić, ale na pewno przyjemniejsza jeżeli chodzi o czas.”

MODEL PRZYŚPIESZENIA ROZWOJU pracownika

Testowane rozwiązania w Modelu Przyśpieszenia Pracownika zaspokoiły oczekiwania i potrzeby w zakresie samokształcenia, reorientacji zawodowej w okresie wypowiedzenia.

„Jak najbardziej, kurs grafiki komputer i teraz i dopóki jeszcze pracowałam – do zeszłego piątku – bardzo mi się przydał, chociażby z tego względu, że w pracy również tworzyłam różnego rodzaju materiały reklamowe. Kontaktowałam się z naszym trenerem (dalej jestem w kontakcie) próbowałam się dowiedzieć, dopytywać o różne informacje, jak można różne rzeczy efektywnie uzyskiwać. Także kurs był jak najbardziej dużą pomocą”.

„Ja myślę, że była duża różnorodność kursów, poczynając od „Obsługi sekretariatu” i kończąc na „Tworzeniu stron www”. Także każdy mógł znaleźć na platformie coś dla siebie, coś co może mu się przydać w przyszłej pracy zawodowej, coś w czym chciałby się doszkolić”.

Usługi outplacementowe oferowane w formie zdalnej są rozwiązaniem skutecznym, oszczędzającym czas, chroniącym przed przerwą w aktywności zawodowej.

„Na pewno taka forma pracy pokazuje, że są różne kierunki przy szukaniu pracy. Zetknięcie z taką platformą zdalną, jak tutaj, a w niej z kierunkami, z którymi wcześniej nie mieliśmy do czynienia, w jakiś sposób poszerza nasze zainteresowanie ofertami, na które wcześniej nie zwracaliśmy uwagi. Także dzięki temu możemy się bardziej otworzyć na rynek pracy. Zróżnicować oczekiwania. Spróbować czegoś nowego.”

„Takie rozwiązanie pokazuje, że można się uczyć nowych rzeczy, że na to nigdy nie jest za późno i cały czas można się rozwijać”

„Przede wszystkim te usługi były bardzo profesjonalnie przygotowane, na bardzo wysokim poziomie i, jeżeli chodzi o mnie, były bardzo miłym zaskoczeniem. Nie było tutaj podejścia, że ot tak coś trzeba zrobić. Przeciwnie – trzeba się było do tego przyłożyć, zmobilizować, zapoznać z materiałem, przeczytać. Ja np. nigdy nie miałam do czynienia z sekretariatem także w kursie zdalnym było dla mnie bardzo dużo nowych wia-

domości, które dało się stopniowo przyswoić i w swoim czasie, tempie nauczyć czegoś nowego".

„Ja kończyłam kurs „Księgowość" i w związku z tym, że pracuję w dziale księgowości to znacznie uzupełniłam swoją wiedzę. Ta forma zdalna, która polegała na tym, że mogłam sięgnąć do materiałów kiedy chcę i mogę w każdej chwili powrócić, cofnąć się czy różne rzeczy w różnym czasie porównać do tego, z czym mam do czynienia, bardzo mi odpowiadała. Myślę, że poziom był odpowiedni. Takie usystematyzowanie pewnych rzeczy, poszerzenie swoich umiejętności".

Według respondentów e-learning jest lepszym, bardziej skutecznym rozwiązaniem w przypadku osób zagrożonych zwolnieniem od nauczania tradycyjnego.

„Ja myślę, że to jest idealna opcja zarówno dla osób, które pracują i osób, które chcą czy muszą się przebranżowić bądź uzupełnić swoją wiedzę. Bardzo często jest to jedyna forma możliwa nauki, ze względu chociażby na czas. E-learning odpowiada na potrzeby osób, które mają jasno określony cel edukacyjny ale mają trudność, żeby go osiągnąć w formie stacjonarnej ze względu na ograniczenia czasowe właśnie"

„Zależy kto się czym interesuje. Gdybym ja np. miała się uczyć księgowości, która jest dla mnie naprawdę bardzo trudna to byłoby to mało interesujące. Jeżeli natomiast chodzi o grafikę komputerową, którą lubię się bawić to dla mnie nauka zdalna jest czystą przyjemnością i lekko mi przychodzi"

Za największe przeszkody w korzystaniu z e-learningu wskazano motywację.

„Na pewno trudno się zmotywować, przysiąść. Ale jak już się usiądzie, zacznie się czytać, wgłębiać to już idzie"

Funkcjonalność portalu edukacyjnego „e-Szkolenia Zewnętrzne oceniono wysoko. Jego obsługa jest intuicyjna.

„Bardzo przejrzyście była strona skonstruowana. Myślę, że dla osób w różnym wieku jak najbardziej się nadaje. Każdy sobie poradzi. Bardzo intuicyjnie można było się poruszać po całej platformie. Bez większych problemów".

„Tak oczywiście wszystko było czytelne, nie było skomplikowanych rzeczy"

„Osoby, które wcześniej nie miały kontaktu nawet z internetem, bo przecież nie wszyscy mieli i nie wszyscy się świetnie po nim poruszają, to z tego, co się słyszy nie miały problemu z poruszaniem się po platformie. Świadczy to o tym, że wszystko z głową było projektowane. Nie było przesycenia grafiki, czy rozwiązań, które wymagałaby jakiejś dodatkowej wiedzy od ludzi. Wszystko jest proste"

„Każdy podchodził to tego indywidualnie. Każdy ma inny tryb uczenia się. Jeden szybko przyswaja materiał, drugi nie. Tak jak przykładowo w kursie „Obsługa sekretariatu", gdzie na pewnym etapie pojawiły się rozporządzenia. Jak wcześniej czytało się to szybko to przy rozporządzeniach wiadomo – pojawiło się inne słownictwo, trzeba było się bardziej skupić. Sam czas, długość trwania kursów bardzo dobrze zostały dobrane".

„Świetne jest to, że w każdym momencie możemy przerwać, jak już się znudziło, czy człowiek był zmęczony albo chciał po prostu odpocząć od np. jakiegoś rozporządzenia. Wiem, że przerwę ale w każdej chwili to znajdę i do tego wrócę i będę mogła kontynuować. To było, moim zdaniem, wielki plusem. Takie wchodzenie, wychodzenie kiedy chce. Że nie muszę skończyć, męczyć się kiedy już czuję znużenie, tylko przerwać, zregenerować siły i wrócić".

„Objętościowo to wszystko było dopasowane do tego ile rzeczywiście wiedzy zostało zawarte. Jeżeli miało to być profesjonalnie zrobione to nie mogło to być napisane w jakimś wielkim skrócie, 5-minutwe materiały, które się w 5 minut przerobi. Bo to wtedy nie przyniosłoby żadnych efektów. Żeby zestawić jakąś konkretną wiedzę trzeba nad tym posiedzieć chwilę, trochę na to czasu poświęcić. Także myślę, że ilość materiału była jak najbardziej w porządku"

„Im więcej czasu poświęcasz to lepiej to zostaje w pamięci. Ponadto wizualnie platforma była fajnie zrobiona. Jak czegoś szukałam to od razu to wyłapywałam. Łatwo było coś znaleźć, do czegoś wrócić."

Dostępność produktu edukacyjnego z punktu widzenia osób pracujących także została wysoko oceniona.

„Jest to dobra forma nauki bo zawsze można wrócić do czegoś, coś sobie przypomnieć. Konkretne przykłady z pracy odnieść do zawartych w treści"

Metoda uczenia się z użyciem narzędzi internetowych połączonych z możliwością lepszego zrozumienia tematyki szkolenia na wyjazdowych spotkaniach z udziałem trenerów jest rozwiązaniem trafnym z punktu widzenia pracownika zwalnianego, osoby bezrobotnej.

„Sama platforma pewnie niektórym by nie wystarczyła. Ja tak mam, że każdą wiedzę, którą nabywam, chciałabym czasami omówić, szczególnie kwestie, które budzą jakieś wątpliwości. Spotkanie z trenerem, który potem pomoże czy rzeczywiście na jakimś przykładzie coś podpowie, rozwija moją wiedzę lub ją utwierdza czy ugruntowuje (że rzeczywiście miałam racje, może nie byłam do końca pewna ale tutaj się to wyjaśniło). Zawsze są jakieś pytania, które później można jeszcze wyjaśnić"

„Każda wiedza wymaga jakiegoś potwierdzenia. To jest tak, jak z nauką języka obcego – uczysz się, czytasz a w gruncie rzeczy nie słyszysz prawidłowej wymowy i niby umiesz a nie umiesz. Tak jest z tą wiedzą nie potwierdzoną przez kogoś innego tylko przeczytaną wiedzą suchą, teoretyczną”

„Ważne również było to, że trenerzy powiązani z danym kursem zapoznali nas z treściami a później jeżeli ja akurat czytałam i notowałam to treści były dla mnie bardziej jasne, zrozumiałe”.

Wyjazdowa forma szkoleń, tj. dojazd, warunki pobytu, organizację zajęć oraz harmonogram został dobrze oceniony przez respondentów.

„Świetne połączenie i teorii i praktyki i kursów zawodowych i spotkań z psychologiem. Bardzo dobrze oceniam”

Przedmiot, tematyka zaproponowanych szkoleń odpowiada potrzebom i oczekiwaniom respondentów.

„Mi się bardzo podobał kurs o projektowaniu stron internetowych. Trener, który to prowadził robił to bardzo profesjonalnie. Potrafił mnie wciągnąć. Ja nigdy nie miałam do czynienia z projektowaniem a później się okazało, że nawet w domu czasami zajrzałam. To, co podpowiedział żeby zobaczyć, czy to jest proste czy to nie jest proste. Na pewno nie nauczyłam się tego na perfekt ale tak jakby ziarnko się zasiało we mnie. Może jak jakaś taka oferta pracy gdzieś będzie to może do tego siądę i fatycznie zacznę robić. Na początku może z czyjąś pomocą ale sam kurs dużo mi już dał”.

„Ja uczestniczyłam w kursie „Obsługa sekretariatu”. Informacje, które tam dostałam, z którymi się zapoznałam bardzo złamały stary stereotyp, że sekretarka nic nie robi tylko ładnie wygląda. A to jest niesamowita osoba, która musi być bardzo zorganizowana, musi mieć wiedzę pod każdym względem firmowym. Teraz zupełnie inaczej patrzę na takie osoby, z pewnym podziwem”.

Wysoko oceniono zaangażowanie, rolę specjalisty – trenera w procesie edukacji, reorientacji zawodowej.

„Ja bym oceniła wysoko trenerów, którzy prowadzili kursy. Jeśli robiłam jakiś blok to automatycznie trener podpowiadał mi. Czasem oprócz odpowiedzi na zadane pytania jeszcze trochę więcej opowiedział. Czyli uzyskałam nie tylko wiedzę na zadane pytanie ale też trochę szerzej”.

„Przede wszystkim trener starał się bardzo urozmaicić spotkania, żeby one nie były monotonne i żebyśmy nie byli nużeni i znudzeni. Przy okazji mogliśmy porozwiązywać jakieś testy, popracować nad swoją spostrzegawczością. Także takie przerywniki były również bardzo cieka-

we i pomocne. Nie tylko sucha teoria ale również ta wiedza miękka, praktyczna".

„Przede wszystkim bardzo kompetentni w swoich dziedzinach. Prezentacje przez nich przygotowane były dla nas bardzo jasne, dobrze zrobione"

„Fajne też było to, że momentami było pokazane troszeczkę więcej niż początkowo założono. Spotkań było w sumie niewiele w ramach danego kursu, z jednym trenerem, czyli na dobrą sprawę mieliśmy mało czasu ale dana osoba potrafiła tak zainteresować, pokazać jeszcze coś ekstra powodowało, że pojawiała się myśl „trzeba będzie o tym pomyśleć, poczytać jeszcze na platformie, coś jeszcze zrobić. Tak wzbudzali zainteresowanie, że nawet jak skończymy tutaj to w tym momencie jest chęć, żeby dalej poszerzać tą wiedzę, żeby wejść w domu na platformę i jeszcze się tym pobawić, pouczyć się".

Rozwiązania z użyciem Internetu podczas samokształcenia z punktu widzenia pracownika zagrożonego zwolnieniem są trafnym rozwiązaniem ułatwiającym reorientację zawodową, zwiększenie poczucia kontroli samosterowności i nie jednocześnie nie wydłużającym całego procesu outplacementu.

„Tak, to dobre rozwiązanie"

„Nauka nowego zawodu zawsze jest trudna. A jeżeli możemy najpierw zapoznać się ze stroną teoretyczną to potem praktyka przychodzi łatwiej".

Według użytkowników modelu rozwiązania logistyczne (zdalne) są efektywnym rozwiązaniem.

„Jest to fajne rozwiązanie ze względu na stałą dostępność materiału. Uczestnik kursu w każdej, sobie pasującej chwili może włączyć komputer i pouczyć się kolejnych zagadnień. My, z punktu widzenia trenera możemy monitorować naukę i pomagać w sytuacjach trudnych".

Także stopień skuteczności proponowanego podejścia tj. modelu ESP_Pracownik stosunku do dotychczas stosowanych, szczególnie w kontekście potrzeb i oczekiwań grupy docelowej został wysoko oceniony.

„Na pewno jest to model oparty na elastyczności i to jest jego największa zaleta. Uczysz się kiedy chcesz, w swoim tempie. Tradycyjna forma nauki nie daje takie możliwości".

Testowane narzędzia Modelu Przyśpieszenia Pracownika są to rozwiązania skuteczne czyli takie, które zapewniają właściwą realizację procesu szybkiego uczenia się dla osób zatrudnionych lub zagrożonych zwolnieniami.

„Na pewno taka forma nauki da podstawy takiej osobie aby faktycznie pomyśleć o zmianie, nawet o zmianie branży. Często jest tak, że pracujemy po parę lat w jednym środowisku nie mając wyobrażenia, że dobrze by się sprawdziły w innych dziedzinach. Może się okazać, że możemy robić inne rzeczy”

Jako ewentualne zmiany, które należałoby wprowadzić aby proponowane rozwiązanie było bardziej trafne i skuteczne zaproponowano:

„Jak przerobimy cały materiał to przechodzimy od testu. I tutaj bym wprowadziła zmianę - Jak nie robimy testu na 100%, czyli że popełniamy jakieś błędy, to nie wiemy jakie to były błędy. Dostajemy tylko informację w ilu procentach zdaliśmy test. Fajnie by było gdyby można było zajrzeć do rozwiązań i zobaczyć jakie się popełniło błędy. Żeby mieć świadomość dlaczego nie mamy 100% zaleczenia, gdzie dokładnie popełniliśmy błąd. Żeby nie utrwalać wiedzy błędnej. Mi tego brakowało”

„Dobrze by było gdyby można było widzieć w testach gdzie się zrobiło błędy. Mam tu na myśli już naukę kursów a nie testy psychologiczne”

Można mówić o korzyściach płynących z udziału w projekcie testującym innowacyjne metody outplacementu.

„Ja zapisałam się na sekretariat i grafikę komputerową. O sekretariacie jakieś pojęcie miałam ale grafika to czarna magia tak naprawdę dla mnie. Ale zdziwiłam się bo faktycznie dałam radę i się nauczyłam tego. Co prawda moja wiedza nie jest na jakimś niesamowitym poziomie ale już w tym momencie umiem sobie poradzić z większością zagadnień. Mam poczucie, że naprawdę dałam radę i dobrze mi z tym”.

Wypracowany model postępowania w zaproponowanym kształcie powinien być upowszechniany tj. prezentowany innym instytucjom

„Jasne, że tak. Skoro nam to, w tak dużej mierze odpowiada to myślę, że wielu osobom też się przyda. Dlaczego nie?”

„Jest to narzędzie na miarę dzisiejszych czasów i obecnych potrzeb ludzi. Oczywiście nie zastąpi w 100% teorii ale bardzo ją wzbogaci i potem wystarczy tylko uzupełnić o praktykę”.

Badanie ewaluacyjne z użyciem kwestionariusza wywiadu grupowego FGI przeprowadzonego na grupie odbiorców jak i użytkowników narzędzi przygotowanych dla obszaru ESP_Pracownik pozwoliły na wysuniecie następujących rekomendacji wdrożeniowych w stosunku do narzędzi z zakresu Ekwiwalent:

- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24h/ 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób

pracujących jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą wypełniać kwestionariusze doradcze.

- Platformy, na których zamieszczane są narzędzia kwestionariuszowe winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdobników i wielu zdjęć, opisów, informacji tak by nie przytłaczać osoby korzystającej z narzędzi.
- Należy stosować zawsze miernik postępu jako sprawdzona forma ilustracji ile jeszcze pozostało do ukończenia kwestionariusza.
- Należy umożliwić dokonanie wydruku z platformy wypełnionych kwestionariuszy.
- Niezbędne przy tego typu narzędziach jest przygotowanie bardzo szczegółowej interpretacji wyników, co często jest niemożliwe w trakcie projektowania narzędzi. Zatem pomoc doradcy zdalnego, który czuwa nad osobami korzystającymi z narzędzi wydaje się nieodzowny. Powinien on przynajmniej 1 godz. poświęcić każdej osobie interpretując uzyskane przez nie wyniki.
- W przypadku narzędzi ESP_Ekwiwalent także warto zorganizować zajęcia wyjazdowe, które pozwalają się oderwać uczestnikom od codzienności, wyciszyć się, spotkać inne osoby w podobnej sytuacji. Wyjazdy takie powinny być organizowane z dala od wielkich centów miast w miejscu sprzyjającym wypoczynkowi i relaksowi.

Badanie ewaluacyjne z użyciem kwestionariusza wywiadu grupowego FGI przeprowadzonego na grupie odbiorców jak i użytkowników narzędzi przygotowanych dla obszaru ESP_Pracownik pozwoliły na wysuniecie następujących rekomendacji wdrożeniowych w stosunku do narzędzi z zakresu Sterowność:

- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24h/ 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób pracujących jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą wypełniać kwestionariusze doradcze.
- Platformy, na których zamieszczane są narzędzia kwestionariuszowe winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdobników i wielu zdjęć, opisów, informacji tak by nie przytłaczać osoby korzystającej z narzędzi.
- Należy stosować zawsze miernik postępu jako sprawdzona forma ilustracji ile jeszcze pozostało do ukończenia kwestionariusza.

- Należy umożliwić dokonanie wydruku z platformy wypełnionych kwestionariuszy.
- Niezbędne przy tego typu narzędziach jest przygotowanie bardzo szczegółowej interpretacji wyników, co często jest niemożliwe w trakcie projektowania narzędzi. Zatem pomoc psychologa zdalnego, który czuwa nad osobami korzystającymi z narzędzi wydaje się nieodzowny. Powinien on przynajmniej 1 godz. poświęcić każdej osobie interpretując uzyskane przez nie wyniki.
- Zorganizowane treningi sterowności jako zajęcia wyjazdowe są świetna formą pozwalającą się oderwać uczestnikom od codzienności, wyciszyć się, spotkać z innymi w podobnej sytuacji. Rekomendowane jest organizowanie takich wyjazdów co 4-6 tyg. w liczbie 3-4, po wcześniejszym ustaleniu dogodnego terminu dla uczestników.

Badanie ewaluacyjne z użyciem kwestionariusza wywiadu grupowego FGI przeprowadzonego na grupie odbiorców jak i użytkowników narzędzi przygotowanych dla obszaru ESP_Pracownik pozwoliły na wysuniecie następujących rekomendacji wdrożeniowych w stosunku do narzędzi z zakresu Przyspieszenie:

- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24h/ 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób pracujących jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą korzystać z kursów e-learnigowych.
- Platformy, na których zamieszczane są kursy i testy winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdobników tak by nie przytłaczać osoby korzystającej. Jednocześnie, aby forma kursu była atrakcyjna należy w ramach poszczególnych zajęć umieszczać filmy, materiały pdf, prezentacje, zdjęcia etc.
- Należy stosować zawsze miernik postępu jako sprawdzona forma ilustracji ile jeszcze pozostało do ukończenia kursu.
- Należy umożliwić dokonanie wydruku z platformy zamieszczonych tam materiałów.
- Należy zamieścić podsumowanie po ukończeniu kursu i testu zawierające wskazanie, na które pytania odpowiedziano poprawnie, na które nie. Przy zaliczonym teście należy wskazać także poprawność odpowiedzi na pytania, w których popełniono błędy.
- Zastosowana formuła wyjazdów szkoleniowych nieprzesyconych szkoleniowymi zajęciami merytorycznymi a zawierającymi sporo zajęć integracyjnych umożliwia uczestnikom kontakt z in-

nymi użytkownikami platformy z jednej strony, z trenerami szkolącymi z drugiej. Należy pamiętać, że kursy szkoleniowe oprócz samej nauki powinny być atrakcyjne. Osoby pracujące zagrożone zwolnieniem lub bezrobotne rzadko wyjeżdżają, stąd jest to okazja by oderwały się od codzienności.

- Połączenie platformy on-line, wyjazdów i wsparcia doradców, psychologów i trenerów daje pozytywne efekty.
- Jeżeli nie byłoby połączenia tych trzech elementów: platformy, wyjazdów i wsparcia doradców to by to nie współgrało, nie miało sensu. Dopiero te 3 elementy razem dają naprawdę fajne wyniki, widać, ze to wszystko razem oddziałuje na nas, że zastanawiamy się nad sobą, nad naszą ścieżką zawodową. Pytania pojawiają się jak sami rozwiązujemy testy, przy wynikach, potem możemy je omówić zarówno grupowo jak i indywidualnie. Spotkania grupowe, wymiana naszych zdań i wrażeń bardzo fajnie wychodzi bo poznajmy inne spojrzenie, inne zdanie. To co nam nie przyszło do głowy, może podpowiedzieć nam ktoś inny. Takie grupowe burze mózgu dużo nas ukierunkowały.”

ROZDZIAŁ 3.
WDRAŻANIE MODELU

3.1. Korzyści dla pracowników ze stosowania outplacementu

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że korzyści z programów outplacementu czerpią głównie przedsiębiorstwa, w których są one wprowadzane, i pozostający w przedsiębiorstwie pracownicy, zaś dopiero na trzecim miejscu znajdują się pracownicy zwalniani. W tym miejscu omówione zostaną przede wszystkim pozytywne efekty, jakie zwolnienia monitorowane mogą przynosić pracownikom jako podmiotom o słabszej pozycji na rynku pracy.

Z punktu widzenia pracowników, którzy podlegają procesowi redukcji zatrudnienia, nadrzędnym celem outplacementu jest z reguły ustanowienie dobrych relacji pomiędzy rozstającymi się stronami umowy o pracę. Istotą tego rozwiązania jest zachowanie dobrych kontaktów z byłym już pracodawcą oraz łagodniejsze przejście przez trudny okres w życiu[1].

J. Berg-Peer wskazuje na cztery główne typy korzyści z outplacementu dla pracowników[2]. Są to: (1) współpraca z przedsiębiorstwem co do określania warunków zwolnień; (2) wparcie po otrzymaniu wypowiedzenia; (3) pomoc w poszukiwaniu pracy; oraz (4) zapoczątkowanie nieformalnych procesów nauki. Innymi słowy w interesie pracowników jest wykorzystanie outplacementu jako szansy na negocjowanie warunków odejścia z firmy, zdobycie pomocy ułatwiającej adaptację do nowych warunków rynku pracy oraz uzyskanie wsparcia w zakresie kształcenia się przez całe życie.

---

[1] K. Krawczyk-Szczepanek, *Zalety outplacementu*, Jobexpress.pl, www.jobexpress.pl/artykul/104/Zalety-outplacementu [12.08.2012].

[2] J. Berg-Peer, *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 28-31.

K. Schwan i K.G. Seipel proponują bardziej rozbudowaną listę obejmującą osiem wymiarów świadczących o tym, że proces outplacementu przynosi pozytywne skutki z perspektywy pracowników[3]. Zalety te to:

- pracownik ponownie poszukujący pracy czyni to z pozycji osoby, której „nie wypowiedziano” ostatniego stanowiska;
- doradztwo pomaga uświadomić alternatywę zatrudnienia;
- opieka psychologiczna zapobiega niekorzystnym, doraźnym reakcjom zwolnionego;
- ponownie zostaje wzbudzona mobilność zawodowa byłych pracowników;
- następuje finansowe zabezpieczenie przed „ofertą” przyszłego zwolnienia;
- zaplanowanie kariery zawodowej oraz doradztwo odbywają się na koszt dotychczasowego pracodawcy;
- nie ma możliwości rozwiązania umowy z dotychczasowym pracodawcą bez szans na karierę w innym miejscu;
- pracownik unika statusu bezrobotnego.

Niezbędne jest takie promowanie zwolnień monitorowanych, które będzie określało powyższe cechy jako szansę na poprawę statusu zawodowego i społecznego zwalnianych osób i ich szybki powrót do pracy.

J. Strużyna przedstawił jeszcze dłużą listę przyczyn wykorzystywania outplacementu z uwzględnieniem perspektywy odchodzących z organizacji pracowników[4]. Istotne korzyści, na jakie wskazał, to:

- osłabienie poczucia zagrożenia, frustracji, niepowodzenia;
- pozostawanie ciągle w sytuacji osoby zatrudnionej (wszystkie świadczenia nadal otrzymywane, możliwość korzystania z potencjału firmy);
- poszukiwanie pracy z pozycji osoby posiadającej pracę i pełniącej rolę zawodową;
- możliwość otrzymania właściwego wsparcia ze strony kierownictwa firmy (np. rekomendacje, szkolenia itd.);
- poznanie samego siebie i ocena swojego potencjału;
- możliwość skorzystania z usług profesjonalistów, kompetentnych analiz rynku pracy, ocen rozwoju branż, sytuacji gospodarczej kraju;

---

[3] K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Beck, Warszawa 1997.s. 241.

[4] *Podręcznik outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, *op. cit.*, s. 16.

- pomoc w podjęciu trafnej decyzji o zatrudnieniu;
- pomoc w przygotowaniu do aktywnego poszukiwania pracy;
- funkcjonowanie w klimacie odwzajemnionego zainteresowania własnych losem;
- wykreowanie programu zmian i bardzo często opracowanie osobistej ścieżki kariery;
- skrócenie ewentualnego okresu pozostawania bez pracy;
- finansowe zabezpieczenie krótszego lub dłuższego okresu zmian;
- pomoc w kierowaniu finansami podczas zmian;
- oszczędności na przeprowadzeniu sądowego i społecznego procesu dochodzenia swoich racji;
- zbudowanie „wiary w ludzi" i społeczne oblicze biznesu;
- zrozumienie przyczyn postępowania kierownictwa i oddalenie myśli o politycznej lub osobistej przyczynie wymówienia;
- podtrzymanie gotowości do pracy i angażowanie się w nią;
- pomoc dla rodziny.

Niemniej nie wszystkie programy outplacementu są zorientowane na pobudzenie wszystkich tych korzyści, gdyż mogą się różnić celami, działaniami oraz czasem trwania.

Inne korzyści dla pracowników to m.in.: zmniejszenie stresu związanego ze zwolnieniem, zwiększenie szybkości podjęcia nowego zatrudnienia, właściwie uzyskanie większej odprawy, zagwarantowanie dłuższego czasu na przygotowanie się do zmiany i przemyślenia dalszej kariery zawodowej[5]. Ponadto zauważa się, że poprzez outplacement pracownicy: zdobywają wiedzę na temat zasad panujących na rynku pracy, metod i technik poszukiwania pracy, nabywają pewności siebie, ustalają cele zawodowe i plan działania, opracowują strategie na potrzeby rozmowy kwalifikacyjnej oraz wiedzę o prowadzeniu działalności gospodarczej[6].

Outplacement może też być korzystny z perspektywy dynamiki kariery zawodowej. Pod pojęciem tym rozumie się zmiany stanowisk przez pracownika w ramach organizacji lub w ciągu całego życia[7]. Wsparcie

---

[5] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010, s. 32.

[6] A. Ledwoń, *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010, s. 19-20.

[7] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.s. 423.

dla odchodzących pracowników może przyzwyczajać ich do podejmowania nowych zawodów, wykorzystywania nowych możliwości rozwoju i ułatwiać im takie działania oraz zwiększać ich samodzielność i podmiotowość, włącznie z odpowiedzialnością i koniecznością podejmowania ryzyka.

Wśród zalet outplacementu należy również wskazać korzyści dla pracowników, którzy pozostają w przedsiębiorstwie prowadzącym redukcję zatrudnienia. Nie są oni często jedynie biernymi obserwatorami działań i z tego względu działania te powinny też wskazywać na określone korzyści dla nich wynikające z ich zaangażowania w proces zmian. Takie podejście przede wszystkim sprawia, że następuje poprawa morale oraz lojalności pozostających w firmie pracowników, którzy znają trudną sytuację firmy, więc tym bardziej doceniają inicjatywę zarządu w zakresie pomocy zwalnianym osobom[8]. Ponadto następuje poprawa produktywności − pracownicy zostający w firmie dostrzegają działania zarządu i rozumieją, że jeżeli zajdzie taka potrzeba, oni również zostaną objęci tego typu programem − to poprawia ogólną atmosferę pracy oraz stosunków wewnętrznych w firmie.

Dzięki usługom outplacementu dobra atmosfera w firmie może zostać zachowana w długim terminie: w trakcie trwania procesu restrukturyzacji klimat jest wyraźnie lepszy, odchodzący pracownicy zachowują dobrą opinię o pracodawcy, a pozostający – czują się bezpiecznie[9]. Pracodawca daje odczuć załodze, że o nią dba i że osób zwolnionych nie pozostawia samym sobie. W ten sposób pokazuje, że mimo redukcji zatrudnienia pracownicy są ważnym dobrem firmy.

Osoby pozostające w firmie muszą być także brane pod uwagę w procesie przeprowadzania zwolnień[10]. Dzięki outplacementowi utrzymuje się ich motywację, zmniejsza się ich niepokój i frustrację oraz zapobiega się spadkowi wydajności. Ponadto zaproponowanie takiego programu ułatwia osiągnięcie porozumienia ze związkami zawodowymi, a przez to pozwala uniknąć sporów i strajków, które wiążą się z przestojami, dezorganizacją w firmie i spadkiem motywacji do działania.

Reasumując: w literaturze przedmiotu wskazuje się na liczne pozytywne strony outplacementu dla pracowników, i to zarówno tych uczest-

---

[8] M. Ignaczak, *Organizacja pracy służby personalnej*, www.pwsb.pl/images/stories /przedmioty/org_pracy.pdf [12.08.2012], s. 33.

[9] *Outplacement, czyli łagodne zwolnienia*, http://malopolska.docelu.eu/magazyn/styczen-2012/outplacement-czyli-lagodne-zwolnienia [12.08.2012].

[10] A. Kwiatkiewicz, K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców, op. cit.*, s. 32.

niczących w procesie bezpośrednio, jak i tych, którzy nadal pozostają w miejscu pracy. Poza finansową korzyścią w postaci odpraw czy możliwości korzystania z różnych programów wspierających, w tym szkoleniowych, nieraz nawet do roku od momentu zwolnienia z pracy, można wskazać inne benefity, jakie czerpią pracownicy organizacji wprowadzającej outplacement. Zasadniczo korzyści pracowników wynikające z dostarczenia im przez przedsiębiorstwo programu outplacementu można podzielić na takie, które związane są: ze zmianą sytuacji osoby na rynku pracy; z kwalifikacjami i kompetencjami oraz z motywacją pracownika do aktywności na rynku pracy. Z punktu widzenia pierwszej grupy korzyści outplacement daje szanse między innymi na szybsze ponowne zatrudnienie, sprzyja zapewnieniu dostępu do aktualnych informacji dotyczących sytuacji na rynku pracy, prowadzi do wzrostu motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym oraz sprzyja oszczędności czasu w poszukiwaniu pracy, czyli skróceniu okresu pozostawania bez pracy. Wśród korzyści związanych z kwalifikacjami i kompetencjami pracownika można wskazać takie jak: uzyskanie nowych kwalifikacji dzięki kursom i szkoleniom; uzyskanie informacji o możliwościach rozwoju zawodowego; poznanie aktywnych metod i sposobów poszukiwania pracy; pomoc w przygotowaniu do procesu rekrutacji − konsultacja dokumentów aplikacyjnych, np. CV.

Jednocześnie w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na liczne korzyści wynikające z prowadzenia wsparcia wobec osób będących w okresie wypowiedzenia, które polegają na zmianie postaw związanych z aktywnością na rynku pracy. Jak wielokrotnie podkreślano w niniejszym opracowaniu, wraz z wydłużaniem się czasu pozostawania bez pracy dochodzi do coraz silniejszego ograniczania aktywności osób bezrobotnych na rynku pracy. Outplacement sprzyja przeciwdziałaniu takim sytuacjom. Przede wszystkim otrzymywane w jego ramach wsparcie pozwala pracownikom na zrozumienie nowej sytuacji i łagodzenie skutków zmian (obniżenie stresu, wygaszenie agresji, wskazanie szans). Współpraca z doradcami zawodowymi, spotkania z psychologiem czy szkolenia zwiększają samoświadomość osobistą, jak i zawodową, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron. Ponadto osoby będące w okresie wypowiedzenia dzięki wsparciu mają większe poczucie kontroli nad sytuacją oraz pewności siebie. To zaś w konsekwencji sprzyja wzrostowi samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy.

3.2. Bariery i czynniki rozwoju outplacementu dla pracowników

Istnieje szereg rodzajów ryzyka, które należy uwzględnić w realizacji programów outplacementowych, aby mogły przynieść pozytywne efekty dla uczestników, czyli zarówno dla zwalnianych, jak i pozostających w firmie pracowników. Z doświadczeń licznych realizowanych projektów outplacementowych należy wnioskować, że bariery w generowaniu korzyści dla uczestników zależą głównie od błędów popełnianych przez przedsiębiorców realizujących program, potencjalnych pracodawców oraz osób wybranych do udziału w programie.

Według A. Downsa istotne są przynajmniej trzy główne błędy popełniane przez przedsiębiorców podczas redukcji zatrudnienia[11]. Można je potraktować jako bariery w stosowaniu i czerpaniu korzyści z outplacementu przez pracowników.

Po pierwsze, dopuszcza się do ograniczenia myślenia o zwolnieniach pracowników w kategoriach prawnych. Prowadzi to np. do sytuacji, kiedy zwolnienie grupowe dotyczy tylko odpowiedniej liczby starszych pracowników z poszczególnych działów w odpowiednich proporcjach, aby np. spełnić wymogi prawne zwolnień grupowych, co uniemożliwia zaskarżenie decyzji jako np. osobistej dyskryminacji ze względu na wiek. Prawnicy odradzają też mówienie odchodzącym i pozostającym więcej niż jest to absolutnie konieczne, by ograniczyć składanie obietnic, które mogą później nie zostać dotrzymane. Decyzje takie nie są oparte na analizie zasobów i potrzeb przedsiębiorstwa.

Po drugie, powszechnie zakłada się, że wypowiedzenia powinny być wręczane jak najpóźniej. Błąd ten motywowany jest unikaniem poczucia strachu i winy przez osoby podejmujące decyzję o redukcji zatrudnienia, obawą przed demoralizacją i spadkiem wydajności pracowników oraz sabotowaniem przedsiębiorstwa. W konsekwencji późniejsze przekazanie wypowiedzenia prowadzi jednak do wzrostu nieufności do kadry kierowniczej, zwłaszcza wśród pracowników, którzy dalej pozostają w przedsiębiorstwie, gdyż uczucie, że jako następni mogą zostać tak potraktowani, utrudnia zarówno planowanie ich własnego życia, jak i dalszą pracę w organizacji.

Trzecim błędem przedsiębiorców jest postępowanie po redukcji zatrudnienia, „jak gdyby nic się nie wydarzyło". Zakłada się, że unikanie

[11] A. Downs, *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007, s. 25.

rozmów o zwolnieniach sprawi, że szybciej zostaną zapomniane i nie będą utrudniać dalszej realizacji zadań organizacji. Tłumienie dyskusji prowadzi zaś do podejrzeń i obaw, że kierownictwo ukrywa jeszcze plany innych negatywnych zmian.

Z perspektywy potencjalnych pracodawców zwolnionych osób zauważa się kilka typowych postaw i stereotypowych opinii, które są często wewnętrznie sprzeczne[12]. Są to: przekonanie, że zwalniani są najsłabsi pracownicy; osoby zwolnione będą pracownikami zmotywowanymi; zwalniani mają nieadekwatne żądania płacowe; zwalnianych korzystnie lub niekorzystnie ukształtowała poprzednia firma; uczenie osób zwalnianych autoprezentacji jest uczeniem fałszerstwa; oraz uznanie, że konsultantom prowadzącym program outplacementu zależy na liczbie, a nie jakości „sprzedanych" osób.

W literaturze przedmiotu zdecydowanie najwięcej miejsca poświęca się barierom w uczestnictwie w programach outplacementu wynikającym z aktywności pracowników. Według M. Sidor-Rządkowskiej są to przeważnie: (1) nierealistyczne oczekiwania finansowe lub roszczenia związane z uzyskaniem gwarancji warunków zatrudnienia oraz żądania negocjacji i wysokości otrzymywanych świadczeń; (2) niechęć do uczestnictwa, przekonanie o doskonałych umiejętnościach zawodowych, o zbyt zaawansowanym wieku na rozpoczynanie edukacji; (3) przyzwyczajenie do stabilizacji i zainteresowanie tylko ofertami pracy gwarantującymi poczucie bezpieczeństwa i niewymagającymi mobilności[13].

Jak wskazuje A. Pocztowski, doświadczenia programów outplacementu w Polsce pozwalają sądzić, że zaangażowanie odchodzących pracowników do udzielenia im pomocy jest niezwykle trudne [14]. Wynika to z: (1) ich nieufności wobec takich inicjatyw; (2) braku przekonania o płynących z nich korzyściach; (3) przekonania o możliwości skorzystania z wysokich odpraw, które umożliwiają przerwę w karierze; (4) braku zainteresowania aktywnym poszukiwaniem pracy; (5) wygórowanymi oczekiwaniami dotyczącymi nowej pracy, a szczególnie jej wynagrodzenia; oraz (6) rezygnowania z nowych miejsc pracy pozyskanych dla nich w ramach programów pomocy.

---

[12] A. Flis, M. Mos, A. Zacharzewski, *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników*, *op. cit.*, s. 48-55.

[13] M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Akade, Kraków 2002, s. 112.

[14] A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie − procesy – metody*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010; s. 168-171.

Również E.J. Biesaga-Słomczewska wskazuje na szereg barier związanych z zachowaniami pracowników[15]. Są to: (1) postawy roszczeniowe wzmacniane przez związki zawodowe; (2) koncentrowanie się na rozwiązaniu problemu firmy, a nie pracownika; (3) pomoc udzielana jest na ogół konkretnej grupie zawodowej (np. górnikom), a nie konkretnej osobie; oraz (4) założenie, że programy outplacementu nie mają charakteru kompleksowego – jedynie odnoszą się do wybranych instrumentów – głównie pomocy finansowej, a nie np. szkoleń czy pomocy psychologicznej.

Jeszcze bardziej szczegółowe wyjaśnienia wskazuje J. Meller odnośnie do niskiej skuteczności outplacementu w Polsce[16]. Wynika ona z kilku powodów:

- zewnętrzny rynek pracy oferuje bardzo ograniczoną ofertę wolnych miejsc pracy dla osób zwalnianych;
- postawa zwalnianych jest bierna, pozbawiona myślenia perspektywicznego, oparta na przekonaniu, „że jakoś sobie poradzą";
- zwalniani są przesadnie zainteresowani wysokością odpraw;
- okres odprawy jest traktowany jako zasłużony odpoczynek;
- profil zawodowo-kwalifikacyjny zwalnianych nie stwarza szans na uzyskanie nowego zatrudnienia (m.in. pochodzenie z tradycyjnych dziedzin przemysłu, wąskie i zdeprecjonowane kwalifikacje, są w wieku niemobilnym − po 45. roku życia i są słabo podatni na rekonwersję zawodową, przyzwyczajeni do wysokich wynagrodzeń, świadczeń socjalnych i przekonani o wysokim prestiżu zawodu, np. górnicy);
- zauważa się niekonsekwentny i niejednoznaczny stosunek związków zawodowych do outplacementu, np. początkowy brak akceptacji zwolnień, negocjowanie minimalnej skali zwolnień i ich wydłużenia w czasie, negocjowanie wysokości odpraw, dopiero na koniec akceptacja procedur outplacementu;

[15] E.J. Biesaga-Słomczewska, *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką,* [w:] B. Gregor (red.), *Marketing − handel − konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*. Tom 1, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004, s. 317-318.

[16] J. Meller, *Derekrutacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, UMK, Toruń 2001, s. 359-360; [cyt. za:] K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004, s. 178-179.

- w przypadku większości firm do redukcji zatrudnienia dochodzi zbyt późno, gdy kondycja finansowa firmy uległa pogorszeniu i outplacement jest zbyt kosztownym zabiegiem.

Inne problemy wskazywane w literaturze przedmiotu to: małe zainteresowanie pracowników programem związane z jego niskim upowszechnieniem; trudności w dotarciu do potencjalnych uczestników; mała świadomość wśród pracowników na temat korzyści, jakie może przynieść udział w programie; zniechęcenie osób zwalnianych do jakichkolwiek działań podejmowanych przez pracodawcę; oraz zbyt duże obciążenie czasowe, niechęć do poświęcenia czasu wolnego[17].Zasadne jest twierdzenie, że wszystkie wskazane bariery możliwe są do ograniczenia, gdy zachowane zostaną zasady rzetelnego komunikowania zwolnień oraz celów, warunków i zasad udziału w programie outplacementu zarówno pracowników, jak i potencjalnych pracodawców. Przeprowadzone analizy zastanych danych ze źródeł wtórnych pozwalają na sformułowanie kilku następujących wniosków na temat barier, potrzeb i czynników wdrażania działań outplacementowych w odniesieniu do pracowników przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o bariery wdrażania outplacementu, należy stwierdzić, że:

- Obserwowane w Polsce bezrobocie w znacznej mierze ma charakter strukturalny − związany z restrukturyzacją całych branż, oraz długoterminowy − związany z rezygnacją z poszukiwania pracy, biernością zawodową i trudnością aktywizacji zawodowej osób zmarginalizowanych i wykluczonych społecznie. Ponadto dotyczy głównie kobiet oraz najstarszych i najmłodszych pracowników.
- Outplacement może być rozpatrywany jako narzędzie restrukturyzacji, ale niesłużące jej antycypacji. W tym celu zaleca się podejmowanie szeregu prognostyczno-zapobiegawczych działań ograniczających skalę derekrtuacji oraz korzystanie z programów wsparcia pracowniczego.

W odniesieniu do potrzeby w zakresie wdrażania outplacementu konieczne jest, żeby:

- Programy outplacementowe uwzględniały dobre praktyki w komunikowaniu zwolnień przez pracodawców. Zasadne jest też wcześniejsze przygotowywanie pracowników do utrzymy-

[17] *Outplacement krok po kroku − podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011, s. 47-48.

wania własnej zatrudnialności i pozostawania w stanie gotowości do możliwości wystąpienia zwolnień.

- Istotnym wyzwaniem jest uwzględnianie w programach outplacementowych działań nie tylko wobec pracowników zwalnianych, lecz także pozostających w firmie. W szczególności istotne jest unikanie tworzenia się podziałów prowadzących do silnych konfliktów oraz stosowanie interwencji zorientowanych na zmianę form kontraktów, umów o zatrudnieniu, by dostosować pracowników i organizację do zmiennych warunków gospodarczych.
- Za niezbędne należy uznać promowanie dobrych praktyk w zakresie zachowań i postaw pracowników w sytuacjach zagrożenia zwolnieniami, w okresie wypowiedzenia oraz w przypadku powrotu do pracy.
- Korzyścią dla zwalnianych pracowników może być uwzględnianie w programach outplacementu form zatrudnienia tymczasowego oraz ich koordynowanie we współpracy z oferującymi je agencjami.
- Outplacement poprzez uwzględnianie technik coachingu i mentoringu może służyć nie tylko poprawie kompetencji zwalnianych i pozostających w firmach pracowników, lecz także animacji współpracy lokalnych instytucji rynku pracy. Zasadne jest też promowanie i wzmacnianie partnerstw lokalnych jako podmiotów, które mogą służyć realizacji outplacementu zaadaptowanego i środowiskowego, a przez to usprawniać też strategiczne zarządzanie polityką rynku pracy na poziomie lokalnym i regionalnym.

Wśród czynników rozwoju outplacementu z punktu widzenia sytuacji pracowników przedsiębiorstw trzeba mieć na uwadze, że:

- Praca stanowi istotną wartość społeczną i ekonomiczną, która ulega stałym przemianom w związku z występowaniem nowych uwarunkowań technologicznych, społecznych, ekonomicznych i politycznych. Znane tendencje rozwoju społeczno- gospodarczego pozwalają sądzić, że restrukturyzacja całych branż i sektorów jest już zjawiskiem stałym, a co za tym idzie, programy zwolnień monitorowanych i rekonwersji zawodowej stają się koniecznością adaptacji pracowników do zmian.
- Duże znaczenie w adaptacji do zmian na rynku pracy ma samodzielna aktywność, podmiotowość i kultura pracy zarówno osób zwalnianych, jak i pozostających w organizacjach. Postawa wo-

bec pracy i odpowiedzialność za nią mają odzwierciedlenie w pozycji na rynku pracy i społeczeństwie, oddziałują na utrzymanie własnej zatrudnialności oraz efektywność przedsiębiorstw.

3.3. Rekomendacje wdrożeniowe

W tym miejscu zasadne jest także sformułowanie rekomendacji na rzecz zwiększenia skuteczności działań wdrożeniowych rozpoczynających się po procesie pozytywnej walidacji produktów. Rekomendacje te odnosić się będą do działań o charakterze upowszechniającym i działań z zakresu mainstreamingu projektu zarówno na poziomie poszczególnych etapów i użytkowników modelu jak też działań regionalnych na rzecz stosowania wypracowanego modelu w praktyce społecznej pracowników firm oraz instytucji rynku pracy.

3.3.1. Rekomendacje dla DORADCÓW ZAWODOWYCH

Na podstawie przeprowadzonego testu oraz badań wskazać można następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu EKWIWALENTÓW pracownika:

- Należy, upowszechniając narzędzie, wskazywać, że może być ono (ale nie musi) nie tylko elementem procesu outplacementu zewnętrznego, lecz także wewnątrz organizacji (zmiana stanowiska na inne w ramach tej samej firmy).
- Warto wskazywać, że dużą wartość dla pracowników, osób na wypowiedzeniu lub bezrobotnych nieść mogą za sobą nie tylko odprawy pieniężne, szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe, szkolenia przekwalifikujące i przedstawianie interesujących ofert pracy, lecz także wsparcie doradcze. Pozwoli im ono zbilansować zasoby.
- Należy zachęcać do prowadzenia wsparcia, z wykorzystaniem tych narzędzi, które można skierować do zwalnianch pracowników, pracodawców (np. pracowników działów HR, kadr) oraz pracowników powiatowych urzędów pracy. Jednocześnie jednak dostrzega się duży potencjał wsparcia przez doradców zawodowych/zewnętrznych konsultantów z firm doradczych i organizacji pozarządowych, którzy mogliby wykorzystywać takie narzędzia.
- Jako główne korzyści ze wsparcia pracowników przed ich zwolnieniem, z wykorzystaniem tych narzędzi należy uznać: ewentualne szybsze znalezienie nowego zatrudnienia, odpowiednie

ukierunkowanie zwalnianych osób, wyposażenie w wiedzę o sobie i swoich predyspozycjach oraz zadbanie o wizerunek firmy.

- Główną barierą wykorzystania takich narzędzi może być „niechęć do nowości", a także spodziewane koszty ich wykorzystania. Należy podkreślić, że w obecnym kształcie są one znikome i ograniczają się jedynie do ewentualnej płatnej interpretacji wyników przez doradcę. Wskazano jednak na możliwość jego bez kosztowego wykorzystania.
- Pomimo dość szeroko propagowanego doradztwa zawodowego (szczególnie w projektach finansowanych z EFS) wciąż niewiele osób korzysta z profesjonalnego doradztwa zawodowego − głównie z inicjatywy powiatowych urzędów pracy. Użytkownicy tych form wsparcia najczęściej uczestniczą w spotkaniach dotyczących udzielania informacji o zawodach i rynku pracy, oceny kwalifikacji zawodowych oraz oceny umiejętności pracownika, najrzadziej zaś − w przygotowaniach indywidulanego planu. Za najbardziej przydatne wsparcie doradztwa zawodowego uznaje się zmianę kwalifikacji zawodowych, podjęcie lub zmianę zatrudnienia, ocenę kwalifikacji zawodowych, udzielenie informacji o możliwościach szkolenia i kształcenia oraz przygotowanie wspólnie z doradcą indywidualnych planów działania.
- Istotne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości skorzystania z różnych form i instrumentów zwolnień monitorowanych. Należy przy tym wskazywać na korzyści zarówno dla nich, jak i ich pracodawców, oraz na możliwości wdrażania programów outplacementowych przy poniesieniu niskich nakładów finansowych i organizacyjnych. Przykładem mogą tu być właśnie wypracowane rozwiązania.
- Ważne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości uzyskania takich korzyści z programów outplacementowych, jak: wzrost poczucia kontroli u zwalnianych pracowników nad sytuacją oraz wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym, a nie jedynie na rynku pracy. Niezbędne jest znoszenie różnic w postrzeganiu korzyści z outplacementu, jakie wykazują kobiety i mężczyźni − w szczególności zasadne jest zwiększenie wiedzy panów m.in. na temat korzyści ze współpracy wielu podmiotów w programach outplacementowych, poprawy samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy oraz zwiększenie samoświado-

mości zarówno osobistej, jak i zawodowej poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron.

- Warto podkreślać funkcjonalność platformy doradczo-edukacyjnej, na której umieszczone są e- Kwestionariusze zdalne, dającej możliwość nawiązywania połączeń typu skype z doradcą zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zwiększy się zastosowanie narzędzia o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.
- Wyzwaniem jest zwiększenie roli profesjonalnych doradców zawodowych i ukierunkowania na ich usługi tak przedsiębiorców, jak i instytucje otoczenia biznesu. Należy docenić nie tylko doradztwo indywidualne, lecz także grupowe oraz doradztwo zdalne on-line.
- Przykłady działań outplacementowych realizowanych w Wielkiej Brytanii[18] podkreślają rolę łączenia różnorodnych form wsparcia, w tym usług on-line (mail, telefon) łączonych ze wsparciem indywidualnym i grupowym. Podobnie skuteczne jest synergiczne łączenie różnych form i poziomów wsparcia (punkty doradcze w różnych lokalizacjach, dotacje na działalność gospodarczą, program wsparcia menedżerów prowadzących modernizację) – tak jak w kompleksowym modelu ESP. Efekt wsparcia związany jest w tym przypadku z synergią poszczególnych poziomów i etapów.
- Rozwiązania zagraniczne wskazują na nową jakość usług outplacementowych związanych z usługami on-line oraz charakterem relacji tworzonych w Internecie. W działaniach aktywizacji zawodowej czy poszukiwaniu pracy należy uwzględnić networking czy media społecznościowe w poszukiwaniu ukrytych rynków pracy. Istotną rekomendacją w tym przypadku byłoby uwzględnienie w funkcjonalności wypracowanej w projekcie platformy doradczo-edukacyjnej (w szczególności w obszarze grup intermentoringu) specyfiki sieci, połączeń i relacji Facebooka nie tylko w aspekcie edukacyjnym (przekazywania wiedzy, wzajemnej nauki), lecz także poszukiwania nowego obszaru aktywności społecznej i zawodowej. W tym przypadku można by podjąć próbę opracowania specjalnej aplikacji do poszukiwania pracy

[18] Por. red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie*, NFDK, 2014r.

(pomysłów na pracę) w dostępnych dla klientów gronach mediów społecznościowych. Można się spodziewać się, że ten sposób komunikowania się i budowania relacji społecznych może być w przyszłości kluczowym obszarem (i instrumentem) działań outplacementowych (rynku pracy).

- Warty propagowania wraz z wypracowanymi rozwiązaniami jest zidentyfikowany podczas współpracy ponadnarodowej model działań instytucji publicznych (portal internetowy „Urząd pracy on-line" w działaniach Instituto de Emprego e Formacao Professional). Rozwiązania informatyczne, a w szczególności przedstawiona funkcjonalność portali internetowych[19], mogą być inspiracją do rozbudowy portali edukacyjnych i doradczych wypracowanych w projekcie INNOWACJE NA ZAKRĘCIE, ale także, w ramach realizacji strategii „e-Edukacja" w województwie podlaskim w latach 2014−2020. Osobne procedury dla różnych grup klientów, uruchamiane automatycznie po rejestracji on-line w zależności od statusu, sytuacji zawodowej i życiowej klienta − to ciekawe rozwiązanie, które może być inspiracją dla podobnych platform w naszym regionie, tworzonych przez publiczne instytucje rynku pracy oraz instytucje szkoleniowe. Mogłoby to być w późniejszym etapie też uwzględnione (na przykład w zakresie proponowanych kwestionariuszy doradczych, konwentów edukacyjnych) w platformach edukacyjnych wypracowanych w przedmiotowym projekcie.
- Potwierdzeniem obranego dobrego kierunku są przykłady dotyczące zawartości treściowej zagranicznych platform internetowych przygotowujących klientów do wejścia na rynek pracy oraz metody łączenia wsparcia zdalnego ze wsparciem doradców, coachów (zgodnie z ideą metody blended learning, w tym metody Colina Rosa adaptowanej w przedmiotowym projekcie), co gwarantuje przyśpieszenie, ale także zindywidualizowanie wsparcia bez straty wartości dodanych płynących z „elementu ludzkiego" w doradztwie indywidualnym i motywowaniu do zmiany, a także „obserwacji" w ocenie kompetencji praktycznych ocenianego pracownika[20].

[19] Por. red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla pracowników w Unii Europejskiej. Doświadczenia portugalskie*, NFDK, Białystok, 2014

[20] M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla pracowników w Unii Europejskiej. Doświadczenia portugalskie,* op. cit

- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób pracujących, jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą wypełniać kwestionariusze doradcze.
- Platformy, na których zamieszczane są narzędzia kwestionariuszowe, winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdobników i wielu zdjęć, opisów, informacji, tak, by nie przytłaczać osoby korzystającej z narzędzi.
- Należy zawsze stosować miernik postępu jako sprawdzoną formę ilustracji, ile jeszcze pozostało do ukończenia kwestionariusza.
- Niezbędne przy tego typu narzędziach jest przygotowanie bardzo szczegółowej interpretacji wyników, co często jest niemożliwe w trakcie projektowania narzędzi. Zatem pomoc doradcy zdalnego, który czuwa nad osobami korzystającymi z narzędzi, wydaje się nieodzowny. Powinien on poświęcić każdej osobie przynajmniej 1 godz., interpretując uzyskane przez nią wyniki.
- W przypadku narzędzi ESP_Ekwiwalent także warto zorganizować zajęcia wyjazdowe, które pozwalają uczestnikom oderwać się od codzienności, wyciszyć się, spotkać inne osoby w podobnej sytuacji. Wyjazdy takie powinny być organizowane z dala od centrów wielkich miast, w miejscu sprzyjającym wypoczynkowi i relaksowi.
- Możliwość skorzystania z narzędzi oceniających „bez rozgłosu" przyśpiesza reakcje pracowników na kryzys w firmie, stwarza szansę reorientacji wewnątrz firmy (outplacement wewnętrzny), a tym samym zwiększa profilaktyczny charakter całego modelu wsparcia.
- Połączenie funkcjonalności modułu dla firmy i pracownika pozwala korzystać z narzędzia w przypadku outplacementu wewnętrznego w zakresie poszukiwania ekwiwalentów niezbędnych do skutecznego przesunięcia pracownika na nowe stanowisko.
- Rejestracja pracownika w wersji komputerowej narzędzia (offline) umożliwia powrót do wyników wcześniejszych ocen lub wgląd w wyniki innych kwestionariuszy – wielokrotne powracanie do pakietu narzędzi oraz sporządzenie raportu zbiorczego dla pracownika (klienta). Umożliwia to zastosowanie narzędzia w instytucjach rynku pracy – na przykład przez doradców zawodowych w urzędach pracy czy w organizacjach pozarządowych

realizujących projekty outplacementu lub reorientacji zawodowej.

- Formularz komputerowy testu zapisuje i archiwizuje dane dla każdego klienta pracownika, tworząc konto danych o kliencie. Baza danych umożliwia w przyszłości generowanie statystyk dla grupy (na przykład w ramach grupy warsztatowej w urzędach pracy) pozwalających przygotować trafniejsze programy warsztatów i szkoleń miękkich.
- Wyniki kwestionariuszy zapisywane są osobno dla każdego klienta, co daje możliwość przygotowania raportów zbiorczych oraz statystyk dla całych społeczności (firm, gmin, instytucji), a to jest podstawa do przygotowania na rzecz tych grup trafnych projektów edukacyjnych, warsztatów umiejętności miękkich czy szkoleń zawodowych.
- Udostępnienie narzędzia instytucjom rynku pracy oraz generowanie wspólnej, dużej bazy danych o pracownikach i osobach poszukujących pracy w połączeniu z możliwościami oceny szczegółowych kompetencji z wykorzystaniem modułu ewaluacyjnego dla firm (PF1) to okazja do tworzenia specjalistycznych zestawień potrzeb kompetencyjnych i rozwojowych na potrzeby instytucji rynku pracy w regionie oraz projektodawców. Interaktywna formuła narzędzia internetowego nie ogranicza się do samodzielnych aktywności klienta, a oferuje kontakt z prawdziwym człowiekiem.
- We wsparciu osób w trudnej sytuacji zawodowej i życiowej nie można zapomnieć o walorach spotkania z drugim człowiekiem w rozwiązywaniu kryzysu życiowego. Zwiększanie dostępności narzędzia nie powinno odbywać się kosztem obniżania jakości usługi doradczej, która zawsze jest związana z indywidualnym wsparciem osoby w spotkaniach typu face to face.
- Narzędzia zdalne opracowano i przygotowano jako uzupełnienie tradycyjnego doradztwa oraz zachętę do dalszych spotkań w przypadku osób, które w sytuacji kryzysu (stresu lub depresji w obliczu utraty pracy) nie znajdują czasu lub odpowiedniej motywacji do skorzystania ze wsparcia specjalisty. Narzędzie zdalne staje się bezpiecznym wejściem w świat aktywizacji zawodowej.
- Wskazana grupa użytkowników narzędzia wykracza poza grupę docelową wskazaną w strategii wdrażania projektu innowacyjnego i ukazuje szersze, nowe zastosowania narzędzia w obsza-

rach wykraczających poza usługi instytucji rynku pracy (rekrutacja personelu, rozwój firmy, rozwój indywidualny pracowników, instytucje pomocy społecznej oraz instytucje szkoleniowe).

- Zakres modyfikacji uwzględnia potencjał sieci wiedzy użytkowników internetowej wersji narzędzia doskonalących i rozwijających narzędzie bazowe oraz elastyczność rozwiązań informatycznych w interaktywnym programie komputerowym, reagującym na wybory i decyzje użytkownika oraz oferującym alternatywne ścieżki działania.
- Instytucja pełniąca rolę przyszłego administratora platformy powinna być ściśle związana z instytucjami działającymi na rzecz grupy docelowej, projektodawcami i doradcami zawodowymi (na przykład stowarzyszenia doradców zawodowych, fora organizacji i specjalistów).
- Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać interpretacje do zawodów strategicznych w regionie oraz progi w skalach do specyfiki różnych grup docelowych (osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne, mniejszości kulturowe lub religijne) – w tym przypadku platforma może wygenerować raporty statystyczne dla poszczególnych grup klientów, co zwiększy trafność narzędzia (wykorzystanie potencjału internetowej bazy danych w dalszych pracach normalizacyjnych). Wymaga to jednak uzupełnienia formatki rejestracyjnej o dane ważne dla tego typu norm (zmienne niezależne).
- Doradca ze statusem administratora platformy doradczej może ustalać (korygować) progi dla poziomów wyników (niski, średni, wysoki) dla poszczególnych skal we wszystkich kwestionariuszach, uwzględniając rozkład wyników pozyskanych w trakcie stosowania narzędzia, oraz korygować, uzupełniać lub dodawać opisy lub interpretacje dla poziomów wyników, w szczególności poprzez nawiązania do zawodów strategicznych w regionie lub oferowanych w ramach projektów, w których zastosowana będzie platforma. Także w tym aspekcie dalsze prace rozwojowe narzędzia mogłyby umożliwić różnicowanie interpretacji i zaleceń doradczych adekwatnie do statusu klienta (przynależność klienta do konkretnego projektu, z konkretną ofertą szkoleń zawodowych, zamieszkanie klienta na obszarze o popycie na konkretne zawody), w ten sposób narzędzie może być modyfikowane na rzecz projektów, regionów – ponieważ zwiększa swoją komplementarność z innymi działaniami rynku pracy oraz dosto-

sowuje zalecenia i rekomendacje do potrzeb lokalnego rynku pracy.

3.3.2. Rekomendacje dla PSYCHOLOGÓW

Na podstawie przeprowadzonego testu oraz badań wskazać można następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu STEROWNOŚCI pracownika:

- Należy, upowszechniając narzędzie, wskazywać, że może być ono (ale nie musi) nie tylko elementem procesu outplacementu zewnętrznego, lecz także wewnątrz organizacji (zmiana stanowiska na inne w ramach tej samej firmy).
- Warto wskazywać, że dużą wartość dla pracowników, osób na wypowiedzeniu lub bezrobotnych nieść mogą za sobą nie tylko odprawy pieniężne, szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe, szkolenia przekwalifikujące i przedstawianie interesujących ofert pracy, lecz także wsparcie psychologiczne.
- Należy zachęcać do prowadzenia wsparcia z wykorzystaniem tych narzędzi, które można skierować do zwalnianych pracowników, przez pracodawców oraz pracowników powiatowych urzędów pracy. Jednocześnie jednak dostrzega się duży potencjał wsparcia przez psychologów/konsultantów z firm i organizacji pozarządowych, którzy mogliby wykorzystywać takie narzędzia.
- Pomimo zdecydowanie większego zainteresowania wsparciem osób zwalnianych, mało osób korzystało ze wsparcia psychologicznego. Użytkownicy takiego wsparcia pracowali głównie nad pozytywnym wizerunkiem własnej osoby, kształtowali swoje umiejętności z zakresu komunikacji interpersonalnej oraz zdobywali techniki poszukiwania rozwiązań w sytuacji utraty pracy.
- Jako główne korzyści ze wsparcia pracowników przed ich zwolnieniem z wykorzystaniem tych narzędzi należy uznać: ewentualne szybsze znalezienie nowego zatrudnienia, odpowiednie ukierunkowanie zwalnianych osób, wyposażenie w wiedzę o sobie i swoich predyspozycjach oraz zadbanie o wizerunek firmy.
- Ważne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości uzyskania takich korzyści z programów outplacementowych, jak: wzrost poczucia kontroli u zwalnianych pracowników nad sytuacją oraz wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym, a nie jedynie na rynku pracy. Niezbędne jest znoszenie różnic w postrzeganiu korzyści z outplacementu, jakie wykazują kobiety i mężczyźni − w szczególności

zasadne jest zwiększenie wiedzy panów m.in. na temat korzyści ze współpracy wielu podmiotów w programach outplacementowych, poprawy samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy oraz zwiększenie samoświadomości zarówno osobistej, jak i zawodowej, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron.

- Główną barierą wykorzystania takich narzędzi może być „niechęć do nowości", a także spodziewane koszty ich wykorzystania. Należy podkreślić, że w obecnym kształcie są one niewielkie i ograniczają się jedynie do ewentualnej płatnej interpretacji wyników przez psychologa. Wskazano jednak na możliwość jego bezkosztowego wykorzystania.
- Warto wskazać funkcjonalność platformy doradczo-edukacyjnej, na której umieszczony jest e-Trening Sterowności, dającej możliwość nawiązywania połączeń typu skype z doradcą zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zwiększy się zastosowanie narzędzia o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.
- Istotne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości skorzystania z różnych form i instrumentów zwolnień monitorowanych. Należy przy tym wskazywać na korzyści zarówno dla nich, jak i ich pracodawców, oraz na możliwości wdrażania programów outplacementowych przy poniesieniu niskich nakładów finansowych i organizacyjnych. Przykładem mogą tu być właśnie wypracowane rozwiązania.
- Wyzwaniem jest zwiększenie roli psychologów i ukierunkowania na ich usługi tak przedsiębiorców, jak i instytucje otoczenia biznesu. Należy docenić nie tylko doradztwo indywidualne, lecz także grupowe oraz doradztwo zdalne on-line.
- Przykłady działań outplacementowych realizowanych w Wielkiej Brytanii[21] podkreślają rolę łączenia różnorodnych form wsparcia, w tym usług on-line (mail, telefon) łączonych ze wsparciem indywidualnym i grupowym. Podobnie skuteczne jest synergiczne łączenie różnych form i poziomów wsparcia (punkty doradcze w różnych lokalizacjach, dotacje na działalność gospodarczą, program wsparcia menedżerów prowadzących modernizację) – tak jak w kompleksowym modelu ESP. Efekt wsparcia

[21] Red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie*, op. cit.

związany jest w tym przypadku z synergią poszczególnych poziomów i etapów.

- Rozwiązania zagraniczne wskazują na nową jakość usług outplacementowych związanych z usługami on-line oraz charakterem relacji tworzonych w Internecie. Należy w działaniach aktywizacji zawodowej czy poszukiwaniu pracy uwzględnić networking czy media społecznościowe w poszukiwaniu ukrytych rynków pracy. Istotną rekomendacją w tym przypadku byłoby uwzględnienie w funkcjonalności wypracowanej w projekcie platformy doradczo-edukacyjnej (w szczególności w obszarze grup intermentoringu) specyfiki sieci, połączeń i relacji Facebooka nie tylko w aspekcie edukacyjnym (przekazywania wiedzy nauki wzajemnej), lecz także poszukiwania nowego obszaru aktywności społecznej i zawodowej. W tym przypadku można by podjąć próbę opracowania specjalnej aplikacji do poszukiwania pracy (pomysłów na pracę) w dostępnych dla klientów gronach mediów społecznościowych. Można się spodziewać, że ten sposób komunikowania się i budowania relacji społecznych może być w przyszłości kluczowym obszarem (i instrumentem) działań outplacementowych (rynku pracy).
- Warty propagowania wraz z wypracowanymi rozwiązaniami jest zidentyfikowany podczas współpracy ponadnarodowej model działań instytucji publicznych (portal internetowy „Urząd pracy on-line" w działaniach Instituto de Emprego e Formacao Professional). Rozwiązania informatyczne, a w szczególności przedstawiona funkcjonalność portali internetowych,[22] mogą być inspiracją do rozbudowy portali edukacyjnych i doradczych wypracowanych w projekcie INNOWACJE NA ZAKRĘCIE, ale także w ramach realizacji strategii „e-Edukacja" w województwie podlaskim w latach 2014−2020. Osobne procedury dla różnych grup klientów, uruchamiane automatycznie po rejestracji on-line w zależności od statusu, sytuacji zawodowej i życiowej klienta − to ciekawe rozwiązanie, które może być inspiracją dla podobnych platform w naszym regionie, tworzonych przez publiczne instytucje rynku pracy oraz instytucje szkoleniowe. Mogłoby to być w późniejszym etapie też uwzględnione (na przykład w zakresie proponowanych kwestionariuszy doradczych,

[22] Red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla pracowników w Unii Europejskiej. Doświadczenia portugalskie*, op. cit

konwentów edukacyjnych) w platformach edukacyjnych wypracowanych w przedmiotowym projekcie.

- Potwierdzeniem obranego dobrego kierunku są przykłady dotyczące zawartości treściowej zagranicznych platform internetowych przygotowujących klientów do wejścia na rynek pracy oraz metody łączenia wsparcia zdalnego ze wsparciem doradców, coachów (zgodnie z ideą metody blended learning, w tym metody Colina Rosa adaptowanej w przedmiotowym projekcie), co gwarantuje przyśpieszenie, ale także zindywidualizowanie wsparcia bez straty wartości dodanych płynących z „elementu ludzkiego" w doradztwie indywidualnym i motywowaniu do zmiany, a także „obserwacji" w ocenie kompetencji praktycznych ocenianego pracownika.
- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób pracujących, jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą wypełniać kwestionariusze doradcze.
- Platformy, na których zamieszczane są narzędzia kwestionariuszowe, winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdobników i wielu zdjęć, opisów, informacji, tak, by nie przytłaczać osoby korzystającej z narzędzi.
- Należy zawsze stosować miernik postępu jako sprawdzoną formę ilustracji, ile jeszcze pozostało do ukończenia kwestionariusza.
- Niezbędne przy tego typu narzędziach jest przygotowanie bardzo szczegółowej interpretacji wyników, co często jest niemożliwe w trakcie projektowania narzędzi. Zatem pomoc psychologa zdalnego, który czuwa nad osobami korzystającymi z narzędzi, wydaje się nieodzowna. Powinien on poświęcić każdej osobie przynajmniej 1 godz., interpretując uzyskane przez nią wyniki.
- Zorganizowane treningi sterowności jako zajęcia wyjazdowe są świetną formą pozwalającą uczestnikom oderwać się od codzienności, wyciszyć się, spotkać z innymi w podobnej sytuacji. Rekomendowane jest organizowanie takich wyjazdów co 4-6 tyg. w liczbie 3-4, po wcześniejszym ustaleniu dogodnego terminu dla uczestników.
- Modyfikacje i dalszy rozwój narzędzia powinny dostosowywać interpretacje do zawodów strategicznych w regionie oraz progi w skalach do specyfiki różnych grup docelowych (osoby po 50. roku życia, osoby niepełnosprawne, mniejszości kulturowe lub

religijne) – w tym przypadku platforma może wygenerować raporty statystyczne dla poszczególnych grup klientów, co zwiększy trafność narzędzia (wykorzystanie potencjału internetowej bazy danych w dalszych pracach normalizacyjnych). Wymaga to jednak uzupełnienia formatki rejestracyjnej o dane ważne dla tego typu norm (zmienne niezależne). W produkcie finalnym testu doradca ze statusem administratora platformy doradczej może ustalać (korygować) progi dla poziomów wyników (niski, średni, wysoki) dla poszczególnych skal we wszystkich kwestionariuszach, uwzględniając rozkład wyników pozyskanych w trakcie stosowania narzędzia oraz korygować, uzupełniać lub dodawać opisy lub interpretacje dla poziomów wyników − w ten sposób narzędzie może być modyfikowane na grup docelowych, społeczności czy firm.

3.3.3. Rekomendacje dla TRENERÓW ZAWODU

Na podstawie przeprowadzonego testu oraz badań wskazać można następujące rekomendacje kluczowe do zastosowań i wdrożeń Modelu STEROWNOŚCI pracownika:

- Warto wskazywać, że dużą wartość dla pracowników, osób na wypowiedzeniu lub bezrobotnych mogą nieść za sobą nie tylko odprawy pieniężne, lecz także szkolenia podwyższające kwalifikacje zawodowe, szkolenia przekwalifikujące.
- Należy zachęcać do prowadzenia samokształcenia, z wykorzystaniem tych narzędzi, które można skierować do zwalnianych pracowników, przez pracodawców oraz pracowników powiatowych urzędów pracy.
- Jako główne korzyści ze wsparcia pracowników przed ich zwolnieniem z wykorzystaniem tych narzędzi należy uznać: ewentualne szybsze znalezienie nowego zatrudnienia, odpowiednie ukierunkowanie zwalnianych osób, wyposażenie w wiedzę o sobie i swoich predyspozycjach oraz zadbanie o wizerunek firmy.
- Ważne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości uzyskania takich korzyści z programów outplacementowych, jak: wzrost poczucia kontroli u zwalnianych pracowników nad sytuacją oraz wzrost motywacji do aktywnego działania w środowisku lokalnym, a nie jedynie na rynku pracy. Niezbędne jest znoszenie różnic w postrzeganiu korzyści z outplacementu, jakie wykazują kobiety i mężczyźni − w szczególności zasadne jest zwiększenie wiedzy panów m.in. na temat korzyści

ze współpracy wielu podmiotów w programach outplacementowych, poprawy samooceny i motywacji do aktywnego działania w zakresie poszukiwania pracy oraz zwiększenia samoświadomości zarówno osobistej, jak i zawodowej, poprzez analizę własnych atutów i słabszych stron.

- Główną barierą wykorzystania takich narzędzi może być „niechęć do nowości”, a także spodziewane koszty ich wykorzystania. Należy podkreślić, że w obecnym kształcie są one niewielkie.
- Warto wskazywać funkcjonalność platformy doradczo-edukacyjnej dającej możliwość nawiązywania połączeń typu skype z trenerem zdalnym czy innymi uczestnikami grupy, dzięki czemu zastosowanie narzędzia zwiększy się o działania o charakterze grupowym, ze wszystkimi walorami procesów grupowych.
- Istotne jest zwiększenie świadomości pracowników co do możliwości skorzystania z różnych form i instrumentów zwolnień monitorowanych. Należy przy tym wskazywać na korzyści zarówno dla nich, jak i ich pracodawców, oraz na możliwości wdrażania programów outplacementowych przy poniesieniu niskich nakładów finansowych i organizacyjnych. Przykładem mogą tu być właśnie wypracowane rozwiązania.
- Blisko co trzeci respondent nigdy nie korzystał z żadnych szkoleń. Tylko co piąty z badanych uczestniczył w szkoleniach w ciągu ostatnich 6 miesięcy. Na szkolenia kierowali pracowników głównie ich obecni pracodawcy lub stanowiły one własną inicjatywę pracownika. Wykorzystywano głównie szkolenia dotyczące zagadnień prawnych, z zakresu obsługi komputera, z zakresu komunikacji i pracy w zespole oraz asertywności. Za szczególnie przydatne dla pracowników zagrożonych utratą pracy uchodzą szkolenia językowe i kursy z zakresu obsługi komputera. Respondenci uczestniczyli głównie w szkoleniach i kursach poza stanowiskiem pracy i szkoleniach grupowych realizowanych w dni robocze. Wysoko oceniono przydatność szkoleń indywidualnych, na terenie firmy czy też w miejscowości, w której działa firma, oraz na stanowisku pracy, w godzinach pracy.
- Rozwiązania zagraniczne wskazują na nową jakość usług outplacementowych związanych z usługami on-line oraz charakterem relacji tworzonych w Internecie. W działaniach aktywizacji zawodowej czy poszukiwaniu pracy należy uwzględnić networking

czy media społecznościowe w poszukiwaniu ukrytych rynków pracy. Istotną rekomendacją w tym przypadku byłoby uwzględnienie w funkcjonalności wypracowanej w projekcie platformy doradczo-edukacyjnej (w szczególności w obszarze grup intermentoringu) specyfiki sieci, połączeń i relacji Facebooka nie tylko w aspekcie edukacyjnym (przekazywania wiedzy nauki wzajemnej), lecz także poszukiwania nowego obszaru aktywności społecznej i zawodowej. W tym przypadku można by podjąć próbę opracowania specjalnej aplikacji do poszukiwania pracy (pomysłów na pracę) w dostępnych dla klientów gronach mediów społecznościowych. Można się spodziewać się, że ten sposób komunikowania się i budowania relacji społecznych może być w przyszłości kluczowym obszarem (i instrumentem) działań outplacementowych (rynku pracy).

- Potwierdzeniem obranego dobrego kierunku są przykłady dotyczące zawartości treściowej zagranicznych platform internetowych przygotowujących klientów do wejścia na rynek pracy oraz metody łączenia wsparcia zdalnego ze wsparciem doradców, coachów (zgodnie z ideą metody blended learning, w tym metody Colina Rosa adaptowanej w przedmiotowym projekcie), co gwarantuje przyśpieszenie, ale także zindywidualizowanie wsparcia bez straty wartości dodanych płynących z „elementu ludzkiego” w doradztwie indywidualnym i motywowaniu do zmiany, a także „obserwacji” w ocenie kompetencji praktycznych ocenianego pracownika.
- Zastosowana formuła (on-line dostępne 24 h / 7 dni w tygodniu) przygotowanych narzędzi jest idealnym rozwiązaniem dla osób pracujących, jak i bezrobotnych, które w dogodnym dla siebie czasie mogą korzystać z kursów e-learnigowych.
- Platformy, na których zamieszczane są kursy i testy, winny mieć prostą formę graficzną, nie zawierać zbędnych ozdobników, tak, by nie przytłaczać osoby korzystającej. Jednocześnie, aby forma kursu była atrakcyjna, należy w ramach poszczególnych zajęć umieszczać filmy, pliki pdf, prezentacje, zdjęcia etc.
- Ważne jest, by trenerzy powiązani z danym kursem także kontaktowali się z uczestnikami zarówno zdalnie, jak i podczas zajęć grupowych.
- Zastosowana formuła wyjazdów szkoleniowych nieprzesyconych szkoleniowymi zajęciami merytorycznymi, a zawierających sporo zajęć integracyjnych z jednej strony umożliwia uczestni-

kom kontakt z innymi użytkownikami platformy, a z drugiej − z trenerami szkolącymi. Należy pamiętać, że kursy szkoleniowe oprócz samej nauki powinny być atrakcyjne. Osoby pracujące zagrożone zwolnieniem lub bezrobotne rzadko wyjeżdżają, stąd jest to okazja, by oderwały się od codzienności.

- W ramach każdego warsztatu oprócz zajęć merytorycznych należy przewidzieć czas na relaks i kontakt z przyrodą. Warsztaty powinny też pełnić dodatkowo funkcję zajęć praktycznych uzupełniających naukę teoretyczną, co zwiększy efektywność całego narzędzia. Uczestnicy mogli z udziałem autora opracowania zdalnego (mistrza zawodu, specjalisty, trenera) ćwiczyć praktyczne umiejętności, w tym manualne) związane z danym zawodem.
- Rzeczywistość wirtualna oferowana przez narzędzia diagnostyczno-edukacyjne on-line może również być instrumentem tanich prób i eksperymentów edukacyjnych pracowników, a nawet całych firm. Doświadczenia angielskie[23] wskazują, że bardziej dostępne rozwiązania on-line, nawet jeżeli mniej doskonałe, poprzez większy zakres dostępnych alternatyw, zmniejszają czas poszukiwań i prób, co jest niebagatelne w przypadku finansowania tych prób ze środków publicznych. Rozwój platform doradczo-edukacyjnych dostępnych dla pracowników daje im szansę „spróbowania się w nowym zawodzie” bez konieczności porzucenia dotychczasowej pracy. Podobnie w przypadku młodych ludzi wybierających zawód bez konieczności porzucania szkoły po kilku latach nauki czy w przypadku osób bezrobotnych bez konieczności angażowania się w kolejne bezpłatne szkolenia i projekty aktywizacyjne przy jednoczesnym pozostawaniu przez wiele miesięcy, a nawet lat, poza realną pracą. Rozwiązanie takie nie tylko godzi naukę nowego zawodu z dotychczasową pracą, co jest kluczowe w przypadku osób pozostających w okresie wypowiedzenia, ale także skraca czas pozostawania na marginesie aktywności zawodowej osób tracących pracę pozostających zbyt długo pod wpływem absorbujących działań aktywizujących i edukacyjnych realizowanych w tradycyjnej formie. W tym kontekście zaproponowana metoda zmiany zawodu, utrzymująca aktywność zawodową pracownika oraz skracająca czas bierności

[23] Red. M. Juchnicka, *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie,* op.c it

> zawodowej poprzez łączenia nauki z pracą lub poszukiwaniem pracy, jest działaniem profilaktycznym, szczególnie ważnym w przypadku osób starszych lub defaworyzowanych, zagrożonych trwałym wypadnięciem z rynku pracy w wyniku przerwy w pracy. Rozwiązania te mogą być więc przydatne także w projektach związanych z utrzymaniem lub wydłużeniem aktywności zawodowej oraz godzeniem życia zawodowego i rodzinnego. Jak widać zaproponowane rozwiązania mogą mieć zastosowanie w rozwiązywaniu nowych, jakże pilnych wyzwań społecznych obecnych już dziś w polityce rynku pracy.

Przeprowadzona analiza opisów produktów finalnych pozwala twierdzić, iż przygotowany model działania outplacementu dla pracowników wymaga zwrócenia szczególnej uwagi na kwestię koordynacji i komunikacji działań między odbiorcami i użytkownikami produktów finalnych. Model obejmuje 3 etapy a zarazem produkty, których stosowanie zasadniczo wymaga wsparcia nieco innej grupy specjalistów. Na etapie stosowania narzędzi diagnostyczno-doradczych związanych z oceną ekwiwalentów interwencja prowadzona powinna być przez doradców zawodowych. Na etapie drugim – planistycznym, związanym z planowaniem kierunków i działań w oparciu o zbilansowane w pierwszym kroku indywidualne zasoby pracownika (ekwiwalenty) interwencja prowadzona powinna być przez psychologów rozpoczynających proces zwiększania poczucia kontroli w ramach treningu sterowności. Zaś na etapie przyśpieszenia – szkoleniowym, wspierającym indywidualny plan działania opracowany w pierwszym i drugim kroku interwencja prowadzona powinna być przez trenerów wspierających proces reorientacji zawodowej. Zasadne jest wobec tego łączne stosowanie produktów na wszystkich poziomach interwencji. Komplementarność produktów finalnych zwiększa bowiem skuteczność stosowania każdego z narzędzi oraz pozwala na uzyskanie efektu synergii związanego z interdyscyplinarnością wsparcia.

Zróżnicowanie narzędzi oraz grup odbiorców i użytkowników uzasadnia także uwzględnienie wśród grup uczestników szkoleń wdrożeniowych osób i podmiotów reprezentujących wszystkie poziomy interwencji, jak również prezentację przedstawicielom poszczególnych grup całych modeli outplacementu jako szerszego kontekstu zastosowania każdego z narzędzi (produktu finalnego). Należy wobec tego rozważyć tworzenie mieszanych grup szkoleniowych, które będą obejmować osoby reprezentujące tak przedsiębiorstwa, rzemieślników, pracowników, instytucje rynku pracy, instytucje szkoleniowe, instytucje wspierające pracodawców i organizacje pracodawców, związki i stowarzyszenia

zawodowe, instytucje dialogu społecznego, organizacje pozarządowe i inne. Tworzenie takich grup może też stymulować wykorzystanie narzędzi w ramach kolejnych projektów i działań międzysektorowych. W tym kontekście należy także wskazać na wysoko ocenioną przydatność testowanych narzędzi w wersji on-line w formie platformy internetowej, która zdecydowanie ułatwia koordynację wdrażania procesu outplacementu.

Jak wskazano kluczową kwestię wprowadzającą do skutecznego mainstreamingu wypracowanych produktów finalnych stanowi podkreślenie koordynacji i komunikacji zastosowania dwóch zintegrowanych modeli outplacementu - dla firm i dla pracowników – z uwzględnieniem trzech etapów a zarazem poziom interwencji i grup użytkowników. Istotne jest tu podkreślanie w czasie upowszechniania produktów koordynacji działań za pośrednictwem platformy internetowej, jak również popularyzacja międzysektorowej współpracy przy wdrażaniu interwencji oraz upowszechnianie samej idei outplacementu.

Mainstreaming produktów finalnych jako wprowadzanie, włączanie wypracowanych produktów finalnych do głównego nurtu polityki powinien być zorientowany na współpracę z wszystkimi podmiotami uczestniczącymi w kreowaniu dokumentów strategicznych województwa, powiatów i gmin, jak również dokumentów strategicznych poszczególnych firm i planów ich pracowników. Zasadne jest - zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie oraz strategią wdrażania projektu innowacyjnego - zastosowanie dwóch schematów mainstreamingu – horyzontalnego i wertykalnego. W ten sposób możliwe będzie dotarcie do wszystkich istotnych z perspektywy rozwiązywanego problemu restrukturyzacji przedsiębiorstw i ryzyka zwolnień pracowników - podmiotów działających na poziomie lokalnym i regionalnym w woj. podlaskim, w tym do Wojewódzkiej Rady Zatrudnienia, Powiatowych Rad Zatrudnienia oraz decydentów i przedstawicieli z jednostek samorządu terytorialnego. Zasadne jest także uwzględnienie zróżnicowania wewnętrznego aktorów rynku pracy w tworzeniu koalicji na rzecz mainstreamingu modeli outplacementu. Korzystnie należy ocenić planowane innowacyjne narzędzia włączania w nurt polityki na poziomie lokalnym związane ze stosowaniem komputerowych i zdalnych narzędzi każdego z etapów modeli z Podlaską Strategią Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego e-Podlaskie celem ich implementacji w działania i cele dwóch osi priorytetowych tej strategii (e-Biznes i e-Edukacja). Ważne jest także zwrócenie uwagi na możliwość uwzględnienia produktów finalnych w aktualizacji i konsultacji dokumentów strategicznych na okres kolejnej perspektywy finan-

sowej z uwzględnieniem udziału w pracach grup roboczych i konsultacyjnych oraz prac podkomitetów monitorujących programy operacyjne.

Z uwagi na wysoką ocenę opracowanych narzędzi i ich nowatorski – także w skali europejskiej – charakter zaleca się rozważenie także możliwości promowania produktów finalnych poza terenem woj. podlaskiego, w innych regionach kraju. Zasadne jest także dostosowanie komunikatów promocyjnych do grup odbiorców poprzez przełamanie stereotypów dotyczących stosowania outplacementu, jak również współpracy pracodawców i pracowników w procesie radzenia sobie z kryzysem.

Ponadto wyniki badań dotyczące barier i potencjałów outplacementu uzasadniają uwzględnienie w ramach upowszechniania produktów finalnych szerokiej promocji samej koncepcji outplacementu, która nadal jest mało znana wśród aktorów rynku pracy. Zasadne jest zwrócenie w tym kontekście uwagi na zagadnienia społecznej odpowiedzialności biznesu oraz korzyści z współpracy na poziomie lokalnym i regionalnym (outplacement zaadaptowany i środowiskowy). Kampania upowszechniająca produkty powinna także przełamywać stereotyp outplacementu jako usługi drogiej i skierowanej wyłącznie do dużych przedsiębiorstw oraz pracowników na stanowiskach kierowniczych. Istotne jest także podkreślanie innowacyjności wypracowanych narzędzi także na tle innych krajów i powiązania ich z najnowszymi osiągnięciami z zakresu doradztwa kariery, metod uczenia się.

BIBLIOGRAFIA

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer, Kraków 2007.
2. Azevedo A. (red.), *Recognition, Validation and Certification of Professional Competences: Handbook & Guidelines,* ISQ, Lizbona 2013.
3. Berg-Peer J., *Outplacement w praktyce*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004
4. Biesaga-Słomczewska E.J., *Marketingowe zarządzanie czynnikiem ludzkim w konfrontacji z praktyką*, [w:] B. Gregor (red.), *Marketing − handel − konsument w globalnym społeczeństwie informacyjnym*. Tom 1, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2004,
5. Downs A., *Jak ograniczyć zatrudnienie w dobrym stylu?*, [w:] K. Szczepaniak (red.), *Biznes. Tom V. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2007
6. Flis A., Mos M., Zacharzewski A., *Outplacement. Program ułatwiania zmiany pracy dla zwalnianych pracowników,* Akade, Kraków 2002.
7. Ignaczak M., *Organizacja pracy służby personalnej*, www.pwsb.pl/images/stories /przedmioty/org_pracy.pdf [12.08.2012],
8. Juchnicka M., *Dobre praktyki outplacementu dla firm w Unii Europejskiej. Doświadczenia angielskie*, NFDK, 2014r.
9. Juchnicka M., *Dobre praktyki outplacementu dla pracowników w Unii Europejskiej. Doświadczenia portugalskie*, NFDK, Białystok, 2014
10. Krawczyk-Szczepanek K., *Zalety outplacementu,* Jobexpress.pl, www.jobe xpress.pl/artykul/104/Zalety-outplacementu [12.08.2012].
11. Kwiatkiewicz A., K. Hernik, *Outplacement – przewodnik dla pracodawców*, FISE, Warszawa 2010.

Ledwoń A., *Outplacement – przewodnik dla organizacji pozarządowych*, FISE, Warszawa 2010,

12. Meller J., *Derekrutacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] Z. Wiśniewski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwania u progu XXI wieku*, UMK, Toruń 2001; [cyt. za:] K. Makowski, A. Kwiatkiewicz, *Derekrutacja i outplacement według standardów europejskich*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2004,
13. *Outplacement krok po kroku − podręcznik dla przedsiębiorców*, Instytut Zachodni, Poznań 2011,
14. *Outplacement, czyli łagodne zwolnienia*, http://malopolska.docelu.eu/magazyn/styczen-2012/outplacement-czyli-lagodne-zwolnienia [12.08.2012].
15. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie − procesy − metody*, PWE, Warszawa 2007
16. *Podręcznik Outplacementu w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, MRR, Warszawa 2010
17. Schwan K., K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, C.H. Beck, Warszawa 1997.
18. Sidor-Rządkowska M., *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010

SPIS TABEL

SPIS WYKRESÓW